

الإدارة المالية العملية في المنظمات غير الحكومية

تطبيق المبادئ الأساسية تطبيقاً سليماً

Practical Financial Management for NGOs

Getting the Basics Right

حتى لا تعود الشؤون المالية مثار خوف
Taking the Fear Out Of Finance

manago

الإدارة المالية العملية
في المنظمات غير الحكومية
تطبيق المبادئ الأساسية تطبيقاً سليماً

Practical Financial
Management for NGOs

Getting the Basics Right

دليل

الإدارة المالية العملية في المنظمات غير الحكومية

من تأليف تيري لويس لصالح منظمة "مانغو"

جميع حقوق النشر محفوظة © لمنظمة "مانغو" (المحاسبة الإدارية في المنظمات غير الحكومية) الكاتبة في

2nd Floor East, Chester House, George Street, Oxford OX1 2AU

• هاتف: ١٨٦٥ ٤٢٣٨١٨ (٠) +٤٤

• فاكس: ١٨٦٥ ٤٢٣٥٦٠ (٠) +٤٤

• البريد الإلكتروني: training@mango.org.uk

• الموقع الإلكتروني: www.mango.org.uk

يجوز للمنظمات غير الحكومية المعنية بالتنمية والشؤون الإنسانية استعمال هذه المنشورات ونسخها من دون أي قيود، بغرض بناء القدرات، شرط إعلام منظمة "مانغو" والمؤلف بذلك. ولكن لا يجوز إعادة إصدارها لتحقيق مكاسب تجارية.

طبعة منقحة ومحدثة في حزيران/يونيو ٢٠٠٦

منظمة "مانغو" هي منظمة غير حكومية اتخذت مقرّاً لها في المملكة المتحدة، وهي توفّر للمنظمات غير الحكومية الناشطة في دول العالم النامي، التدريب والدعم التقني في مجال الإدارة المالية.

مؤسسة خيرية مسجلة تحت رقم ١٠٨١٤٠٦

شركة مسجلة تحت رقم ٣٩٨٦١٧٨

تُرجم هذا الدليل وتُشر بإذن من المؤلف والناشر.

© جميع حقوق النسخة الإنكليزية محفوظة لمنظمة "مانغو" (MANGO). حزيران/يونيو، ٢٠٠٦.

منظمة "مانغو" هي مؤسسة خيرية مسجلة تساعد المنظمات غير الحكومية في تعزيز قدراتها في مجال الإدارة المالية. فهي تقيم دورات تدريبية، وتستخدم موظفين ماليين، وتسدي النصص والمشورة إلى تلك المنظمات، وتصدر لها الأدلة والأدوات اللازمة مجاناً.

أما الخدمات التي تقدّمها منظمة "مانغو"، فقد أثبتت جدواها لاستنادها إلى تجارب عملية تختبرها المنظمات غير الحكومية في مضمار عملها. فهي تُكسب الموظفين مزيداً من الثقة في معالجة الشؤون المالية، وتزيد الجهات المانحة ثقةً بأن الأموال الممنوحة تُنفق في محلها. تعمل منظمة "مانغو" مع عدد كبير من المنظمات الدولية الكبرى والمنظمات المحلية ذات القواعد الشعبية في كل أنحاء العالم، فتسهم في إطلاق الحوار حول ضبط النوعية وآليات المساءلة في هذا القطاع.

فمنظمة "مانغو" يمكن أن تساعد المنظمات غير الحكومية في تحسين إدارتها المالية عن طريق الخدمات التي تقدّمها. وللحصول على مزيدٍ من التفاصيل حول هذا الموضوع، الرجاء زيارة موقعها الإلكتروني www.mango.org.uk.

© جميع حقوق النسخة العربية محفوظة للمعهد الديمقراطي الوطني (NDI)، بيروت — لبنان، تموز/يوليو ٢٠٠٨. طُبِع في لبنان.

المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية (NDI) هو منظمة غير ربحية، تعمل في سبيل توطيد الديمقراطية ونشرها على نطاق واسع في العالم. ويوفر المعهد الديمقراطي الوطني المساعدة العملية للقادة المدنيين والسياسيين، من أجل تطوير القيم والممارسات والمؤسسات الديمقراطية، مستعيناً بشبكة عالمية من الخبراء المتطوعين. ويتعاون المعهد أيضاً مع الديمقراطيين في كل أنحاء العالم، بهدف بناء المنظمات السياسية والمدنية، وصون نزاهة الانتخابات، بالإضافة إلى تشجيع مشاركة المواطنين، وتعزيز الانفتاح والمساءلة في الحكم.

لمزيد من المعلومات، يُرجى الاتصال بـ:

**National Democratic Institute
for International Affairs**

5th Floor
2030 M Street, NW
Washington, DC 20036-3306
tel: (202) 728-5500
fax: (202) 728-5520
website: www.ndi.org

المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية

٢٠٣٠ شارع إم، شمال غرب، الطابق الخامس،

واشنطن العاصمة ٢٠٠٣٦

هاتف: ٥٥٠٠-٧٢٨-٢٠٢

فاكس: ٥٥٢٠-٧٢٨-٢٠٢

الموقع الإلكتروني: <http://www.ndi.org>



ترجمة ناتالي سليمان، تصميم طباعي مارك رشدان.

الرجاء الإمتناع عن ترجمة النص العربي إلى لغات أخرى، أما نسخ مقتطفات منه لأهداف غير تجارية فحائز، شرط ذكر المعهد مصدراً للمادة المنشورة.

الرجاء إرسال أي تعليق أو سؤال حول ترجمة هذا الكتاب إلى البريد الإلكتروني: arabictranslation@ndi.org

٤٦	■ طرق المحاسبة	i	■ مسرد بالمصطلحات المستعملة
٤٩	■ ما هي السجلات المحاسبية المفترض حفظها؟	١	١. الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية
٥٠	■ توثيق مستندات الإثبات	١	■ المقدمة
٥١	■ المبادئ الأساسية لدفتر الحساب المصرفي	■ ما أسباب أهمية الإدارة المالية في نظر	■ المنظمات غير الحكومية؟
٥٢	■ دفتر المصروفات النثرية	١	■ ما هي الإدارة المالية؟
٥٤	■ أنظمة كاملة لمسك الدفاتر	٢	■ ما هي الرقابة المالية؟
٥٥	■ ما هو ميزان المراجعة؟	٤	■ من المسؤول عن الإدارة المالية؟
٥٧	■ البيانات المالية	٥	■ الإدارة المالية في مبادئ سبعة
٥٧	■ حساب الإيرادات والنفقات	٩	■ مقومات الإدارة المالية الأربع
٥٨	■ الميزانية العمومية	١١	■ أدوات الإدارة المالية
٦٠	■ ما هو استهلاك الأصول؟	١٣	
٦١	■ ملاحظة حول المحاسبة المتبعة للتكاليف المشتركة		
٦٣	٥. التقارير المالية	١٥	٢. تنظيم العمل
٦٣	■ المقدمة	١٥	■ المقدمة
٦٣	■ من يطلب التقارير المالية؟	١٥	■ وضع الأنظمة
٦٥	■ الحسابات السنوية	١٦	■ المحاسبة المالية مقابل المحاسبة الإدارية
٦٦	■ تفسير الحسابات	١٧	■ ما هو النظام الذي يصلح تطبيقه؟
٦٩	■ إعداد التقارير الإدارية	١٨	■ لائحة الحسابات
٧٢	■ تقديم التقارير	١٩	■ مراكز التكلفة
٧٣	■ استعمال التقارير	٢١	■ هيكلية التكلفة
٧٧	■ تقديم التقارير إلى الوكالات المانحة	٢١	■ نشاط تصنيف التكاليف
٧٩	■ تقديم التقارير إلى المستفيدين	٢٢	■ ما هو الدليل المالي؟
٨٠	■ عشرون سؤالاً	٢٣	■ الاستثمارات النموذجية
٨٢	٦. حماية أصولك	٢٤	■ إعداد خطة عمل
٨٢	■ المقدمة	٢٥	٣. إعداد الخطط والموازنات
٨٢	■ مواجهة الأخطار الداخلية	٢٥	■ المقدمة
٨٣	■ تفويض السلطة	٢٥	■ عملية التخطيط المالي
٨٤	■ الفصل بين المسؤوليات	٢٧	■ ما هي الموازنة؟
٨٥	■ مطابقة السجلات	٢٨	■ من يحتاج إلى الموازنات؟
٨٨	■ ضبط النقدية	٢٩	■ أنواع الموازنات
٨٩	■ آليات الرقابة المادية	٣١	■ هيكلية الموازنة
٩٣	■ مواجهة أعمال الاحتيال والمخالفات	٣٢	■ مقاربات لإعداد الموازنة
٩٧	٧. إدارة عملية التدقيق في الحسابات	٣٤	■ ملخص عن مصطلحات الموازنة
٩٧	■ المقدمة	٣٥	■ آلية إعداد الموازنة
٩٧	■ ما هو التدقيق في الحسابات؟	٣٦	■ الممارسة السليمة في مجال إعداد الموازنة
٩٨	■ التدقيق الداخلي في الحسابات	٣٨	■ نصائح لاستعمال جدول الموازنة
٩٩	■ التدقيق الخارجي في الحسابات	٤١	■ التحدي الناشئ عن التكاليف الأساسية
١٠١	■ إلزام يحتاج مدقق الحسابات؟	٤٢	■ التحدي الناشئ عن البرامج الممولة من عدة جهات مانحة
١٠٣	مراجع للقراءة	٤٥	٤. إستيعاب المفاهيم المحاسبية
	■ الملاحق	٤٥	■ المقدمة
		٤٥	■ ما الداعي لمسك الحسابات؟

Glossary

مسرد بالمصطلحات المستعملة

الحساب	هو سجلّ المعاملات النقدية، أكانت مدوّنة في دفترٍ مُعدّ لهذا الغرض، أو مدرّجة في ملفّ من ملفات الكمبيوتر.
رمز الحساب	هو نظام ترقيم يُستخدم لوصف المعاملات المالية، على اختلاف أنواعها، ولتصنيفها ضمن فئات الأصول والخصوم، الإيرادات والنفقات.
الفترة المحاسبية	هي فترة محدّدة لتسجيل النشاط المالي الذي يُمارَس خلال فترة معيّنة، تمتدّ عادةً لفترة سنة، وتقديم التقارير المرتبطة به.
المستحقّات	هي مصاريف قائمة عن فترة محاسبية معيّنة، لم يتمّ تسديدها أو تحرير فاتورة بها بعد. وهي نقيض المدفوعات المسبقة.
الأرصدة المتراكمة	هي أموال يجوز أن تتراكم سنةً بعد سنة لدى مجموعةٍ تحجم عن إنفاق كامل إيراداتها. وهي تشتمل أيضاً على القيمة الحالية المقدّرة لأيّ أصول ثابتة.
السيولة الفورية	هي النسبة الناتجة عن قسمة الأصول الجارية (باستثناء المخزون) على الخصوم الجارية. وهي تبين إن كانت المنظمة تنعم بأموال كافية لإيفاء ديونها على الفور.
توزيع التكاليف	توزيع التكاليف بين مركزيّ تكلفة أو أكثر، بالتناسب مع المنافع المقدّر تحصيلها.
الأصول	أيّ مقتنيات أو مطالب مستحقّة على طرفٍ آخر تمثّل قيمةً لدى المنظمة. أنظر أيضاً الأصول الثابتة والأصول الجارية.
سجلّ الأصول	هو قائمة بالأصول الثابتة التي تملكها المنظمة، تفصّل عادةً قيمتها، وأرقامها المتسلسلة، وموقعها، وتاريخ شرائها، وما عداها من تفاصيل.
التدقيق في الحسابات	مراجعة الحسابات سنوياً على يد شخص مستقلّ (مدقّق الحسابات).
تتبع مسار التدقيق	هو القدرة على متابعة مسار أيّ عملية مبلّغ عنها من خلال الأنظمة المحاسبية المعتمدة لدى المنظمة.
الإجازة	إجراءات الموافقة على إتمام المعاملات المالية، وهي تتمثّل عادةً باتخاذ قرار الشراء أو تكبّد الإنفاق. وما الإجازة التي يمنحها القيّمون على الموازنة سوى وسيلةٍ للتأكيد على أنّ هذا الإنفاق يتوافق مع مضمون الموازنة وهو في محله.

الجهة المانحة المستترة	هي مصدر الأموال الأصلي الذي يمرّ المنحة من خلال وكالة معيّنة، كإحدى المنظمات غير الحكومية الدولية، إلى الشريك المنفّذ. في المقابل يتعيّن على الوكالة أن ترفع تقاريرها إلى الجهة المانحة الأصلية، كي تعلّل أوجه استخدام الأموال من جانب الشريك المحلي.
الميزانية العمومية	هي ملخص عن الوضع المالي الذي تتمتع به المنظمة في تاريخ معيّن، وهو يكشف عن الأصول التي تملكها المنظمة والخصوم أو الديون المستحقّة للآخرين.
دفتر الحساب المصرفي	هو سجلّ يحفظ مجمل المعاملات المالية التي تمرّ عبر حساب مصرفي. وهو يُعرّف أيضاً بدفتر الصندوق أو بدفتر تحليل الصندوق.
مطابقة السجلات المصرفية	هي عملية توفّق بين القيود والأرصدة المبينة في دفتر الحساب المصرفي من جهة والقيود والأرصدة المسجّلة في كشف الحساب المصرفي من جهة أخرى في تاريخ معيّن. وتصلح للتأكد من تسجيل كامل القيود في دفتر الحساب المصرفي ومن دقّة هذه القيود.
الموازنة	هي مبلغ من المال تنوي المنظمة أن تجمع له لتنفقه على غرض محدّد خلال فترة زمنية معيّنة.
القيّم على الموازنة	هو الفرد الذي يتمتع بسلطة إدارة الموازنة المعدّة لنشاط، أو مشروع، أو برنامج، أو قسم معيّن، أو منظمة معيّنة، وتوكل إليه هذه المسؤولية.
معدّل الاستنفاد	حجم المنحة أو الموازنة المستخدم لتاريخ معيّن، والمُعبر عنه بنسبة. وهو يُعرّف أيضاً بنسبة الاستخدام.
النفقات الرأسمالية	هي أموال تُنفق على التجهيزات، والممتلكات، وما عداها من أصول ثابتة، وتُستخدم لدعم نشاطات تمتدّ على أكثر من فترة محاسبية واحدة.
الأرصدة الرأسمالية	هي الأرصدة المتراكمة والأموال الاحتياطية التي تملكها المنظمة على شكل تجهيزات وممتلكات.
التدفق النقدي	هو الفارق ما بين الأموال النقدية المحصّلة وتلك المنفقة ضمن فترة معيّنة.
لائحة الحسابات	هي لائحة بكل رموز الحسابات ورموز مراكز التكلفة المستخدمة في النظام المحاسبيّ المعتمد لدى المنظمة.

مركز التكلفة	هو وسيلة للتمييز بين مختلف النشاطات أو المشاريع بهدف تحديد المواضع التي كُبدت تكاليف، أو تلك التي "حققت" إيرادات. ويرتبط مفهوم مراكز التكلفة ارتباطاً وثيقاً بمفهوم القِيم على الموازنة.
الدائن	هو كل مَنْ تدين له المنظمة بمبلغٍ من المال.
الأصول الجارية	هي المبالغ النقدية والأصول القصيرة الأجل التي هي على وشك التحوّل إلى نقد – على مثال الحسابات المدينة. وهي قابلة، من حيث المبدأ، لأن تتحوّل نقداً ضمن مهلة سنة.
الخصوم الجارية	هي مصادر "التمويل" القصيرة الأجل (كتلك المحصلة من موردين، وحسابات مصرفية مكشوفة) يستحقّ تسديدها في غضون الأشهر الاثني عشر القادمة.
نسبة التداول	حجم السيولة الناتج عن قسمة الأصول الجارية على الخصوم الجارية. وهو يبيّن مدى قدرة المنظمة على الإيفاء بديونها ضمن مهلة ١٢ شهراً.
المدّين	هو أيّ شخص أو طرف آخر يدين للمنظمة بمبلغٍ من المال.
إستهلاك الأصول	هو نسبة التكلفة الأصلية المترتبة على أحد الأصول الثابتة، والتي تُسجّل في الداخل على نفقة المنظمة ضمن حساب الإيرادات والنفقات.
الأموال المخصصة	هي الأموال غير المقيّدة التي تتراكم مع مرّ الوقت في يد مجلس الأمناء، فيخصّصها لغرضٍ معيّن.
التكلفة المباشرة	هي التكاليف التي تُرصّد لنشاط، أو قسم، أو مشروع معيّن.
المنحة العينية	حينما تُقدّم المنحة أو المساهمة الآيلة لمشروع معيّن على شكل سلع أو خدمات، عوض أن تتخذ شكل منحة أو هبة نقدية.
مسك الدفاتر بطريقة القيد المزدوج	هو وسيلة لتسجيل المعاملات المالية، يجري بموجبها إدراج كلّ بند في الجانب المدّين من الحساب وفي الجانب الدائن المقابل له في حساب آخر.
تقرير استثنائيّ	تقرير وصفيّ سرديّ مقتضب، يبرز الفوارق الكبيرة و/أو المواطن التي تشكّل مصدر قلق، وهو يُرفّق بالسجلات المحاسبية الإدارية.
المحاسبة المالية	تتجلّى في تسجيل البيانات المالية السابقة، وتبويبها، وتصنيفها، على نحوٍ يفضي إلى بيانات مالية توضع في تصرّف من هم خارج المنظمة.

الأصول الثابتة	مواد (كتجهيزات، ومركبات، ومبانٍ) تملكها أي منظمة، فتحتفظ بقسم كبير من قيمتها المالية لما يزيد عن فترة سنة. وهي تُعرف أيضاً بالأصول المادية.
المحاسبة على أساس أغراض التمويل	تُعمد لتحديد النفقات تبعاً لمختلف المشاريع أو للأغراض المنشودة من الأموال الممنوحة.
الأموال العامة	هي أموال غير مقيّدة، لم تُخصّص لأيّ غرض، ويجوز إنفاقها عموماً لتدعيم أهداف المنظمة. غالباً ما يُشار إليها بالاحتياطي.
السلفة المستديمة	تمثّل الرصيد الأولي في صندوق النقدية، المحدّد على مستوى متفق عليه. وتتمّ تغذيته بقيمة المبلغ المنفق تحديداً على آخر دفعة مسدّدة، بما يعيده إلى مستواه الأصلي.
حساب الإيرادات والنفقات	يلخّص المعاملات المالية العائدة إلى الإيرادات والنفقات الجارية في الفترة المحاسبية، بالتطابق مع المعاملات التي لم تُنجز بعد، أو التي أُجريت في فترة محاسبية أخرى.
التكلفة غير المباشرة	هي التكلفة التي لا يمكن رصدها خصيصاً لنشاط، أو قسم، أو مشروع معيّن، بل تكون أكثر شمولاً من حيث طبيعتها.
قيد في دفتر اليومية	هو قيد في دفاتر الحسابات يغطي معاملة غير نقدية، ويُعمد مثلاً لتسجيل هبة عينية أو أيّ تعديل يؤوّل إلى تصحيح خطأ في التسجيل.
الخصوم	هي المبالغ التي تدين بها المنظمة إلى أطراف أخرى، بما فيها المنح المحصّلة مسبقاً، والقروض، والمستحقات، والفواتير غير المسدّدة.
السيولة	حجم النقدية والأصول القابلة للتحوّل إلى نقد، مقارنةً بحجم الطلب على النقدية المتوافرة لتسديد الفواتير مثلاً.
نسبة السيولة	هي مقياس السيولة الناتج عن قسمة الحسابات المدينة، والنقدية، والاستثمارات القصيرة الأجل على الخصوم الجارية.
المحاسبة الإدارية	تقديم معلومات مالية إلى هيئة الإدارة تلبيةً لأغراض التخطيط، وصنع القرارات، ومراقبة الأداء وضبطه.
صافي القيمة الدفترية	تكلفة أيّ أصل من الأصول مطروحاً منها قيمة استهلاكها المتراكم لغاية تاريخه.

صافي الأصول الجارية	الأموال المتوافرة لإنجاز العمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة. وهي تُحدّد عادةً بالأصول الجارية مطروحاً منها الخصوم الجارية. وتُعرف أيضاً برأسمال التشغيل.
الحساب الإسمي	"صفحة" في دفتر الأستاذ الإسمي تُخصّص لأحد أنواع الإيرادات أو النفقات، والحسابات المصرفية، والأصول أو الخصوم، الوارد أن تجريها المنظمة. وتظهر قائمة كاملة بهذه البنود في لائحة الحسابات.
دفتر الأستاذ الإسمي	يتكوّن من "صفحة" مخصصة لكل حساب إسمي ويحوي السجلات المرتبطة بالمفاعيل المالية الناشئة عن المعاملات التي تجريها المنظمة.
الهيكلية التنظيمية	هو مخطط تنظيمي يظهر بنية الإدارة والأقسام في المنظمة.
دفتر المصروفات النثرية	قائمة بالمصروفات النثرية المدفوعة يومياً.
المدفوعات المسبقة	هي المبالغ المالية المدفوعة سلفاً، كأقساط التأمين السنوية. وهي نقيض المستحقات.
حساب المقبوضات والمدفوعات	هو ملخص عن دفتر الصندوق للفترة التي تضمّ الرصيد الافتتاحي ورصيد الإقفال.
مطابقة السجلات	هي آلية للتدقيق، تتحقّق من صحة عناصر النظام المحاسبي، بمختلف تفرّعاته. وهي تقارن دفتر الحساب المصرفي بكشف الحساب المصرفي.
الإحتياطي	الأموال المدخّرة من الفائض الذي تحقّق في السنوات السابقة.
الأموال المقيّدة	هي الأموال الواردة التي تخضع لشروط من حيث طريقة استعمالها، وبالأخص من حيث ضرورة تقديم التقارير إلى الجهة المانحة.
الموقّع	هو الشخص الذي تجبّز له المنظمة أن يوقّع الشيكات باسمها.
ميزان المراجعة	قائمة بالأرصدة المدينة والدائنة المقيّدة في الحسابات الإسمية الفردية، والتي يُعدّ بموجبها بيان الإيرادات والنفقات.
الأموال غير المقيّدة	هي الأرصدة المحتجزة لتلبية لأغراض عامة تنشدها المنظمة، والمزمع إنفاقها ضمن نطاق الأهداف المحددة.
التباين	الفرق القائم ما بين الموازنة وحجم الإيرادات أو النفقات الفعلي.
نقل الاعتمادات	قابلية نقل اعتمادات الموازنة من باب إلى آخر.

رأسمال التشغيل	أنظر صافي الأصول الجارية.
نهاية السنة	الحّد الفاصل في الدورة السنويّة للمحاسبة الماليّة.
إعداد موازنة صفريّة الأساس	هي طريقة لإعداد موازنات تشجّع على احتساب تقديرات من غير الانطلاق من أرضيّة سابقة، وذلك عن طريق النظر في كلّ تكلفة من جديد.

ملاحظات:

الفصل

Chapter 1

الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية Financial Management for NGOs

مقدمة حول الإدارة والرقابة المالية في قطاع المنظمات غير الحكومية

Introduction

المقدمة

هذا الفصل:

- يشرح أسباب أهمية الإدارة المالية في نظر المنظمات غير الحكومية.
- يوضح ما تنطوي عليه الإدارة المالية والرقابة المالية.
- يتناول المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة المالية.
- يفسر المهام والمسؤوليات المنوطة بالإدارة المالية.
- يوجز مقومات الإدارة المالية وأدواتها.

Why is Financial Management Important for NGOs?

ما أسباب أهمية الإدارة المالية في نظر المنظمات غير الحكومية؟

لا تندرج الإدارة المالية في سلم أولويات الكثير من المنظمات غير الحكومية. وغالباً ما يتميز هذا الواقع بضعف في مجال التخطيط المالي وأنظمة المراقبة.

غير أن المنظمات غير الحكومية تعمل في عالم تنافسي يشهد تحولات سريعة. من هنا حاجة المدراء إلى تعزيز المعرفة والثقة الضروريّتين لاستعمال أدوات الإدارة المالية حقّ استعمال، إذا كان مقدراً لمنظماتهم أن تواصل عملها في هذا المناخ المحفوف بالتحديات.

إنّ الممارسة السليمة في مجال الإدارة الماليّة:

- تساعد المدراء في استخدام الموارد استخداماً مجدياً وفعالاً، في سبيل تحقيق الأهداف والإيفاء بالتزامات المقطوعة لأصحاب المصالح.
- تساعد المنظمات غير الحكوميّة في أن تصبح أشدّ عرضةً لمساءلة الجهات المانحة وسواها من أصحاب المصالح.
- تكسبها احترام الوكالات المانحة والشركاء والمستفيدين، وثقتهم.
- تعطي الأفضليّة للمنظمات غير الحكوميّة في إطار لعبة التنافس على الموارد التي تزداد شحاً.
- تُعين المنظمات غير الحكوميّة على استكمال عدّتها لتحقيق الاستمراريّة الماليّة في المدى البعيد.

وما هذه النقاط سوى بضع أسباب مقنعة تحفّز على تطبيق المبادئ تطبيقاً سليماً!

ما هي الإدارة الماليّة؟ What is Financial Management?

لا تقتصر الإدارة الماليّة على مسك السجلات المحاسبية وحسب، بل تشكّل جزءاً هاماً من إدارة برنامج معين. لذلك، لا يجوز اعتبارها نشاطاً منفصلاً يُعهد به إلى الموظفين الماليين.

تستلزم الإدارة الماليّة إعداد الخطط بشأن الموارد الماليّة العائدة للمنظمة، وتنظيمها وممارسة الرقابة عليها، ومراقبتها بغية تحقيق الأهداف.

الإدارة الماليّة في المنظمة غير الحكوميّة هي أشبه ما تكون بصيانة السيارات. فإذا لم نستخدم للمركبة نوعيّة جيدة من الوقود والزيت، ولم نعاينها بانتظام، فسينعكس ذلك على طريقة تشغيل المركبة التي ستفقد بعضاً من مقوّمات فعاليتها. وإذا تمّ إهمال المركبة، فهي ستتعطّل حتماً، ولن تفلح في بلوغ المكان المقصود.

وفي مضمار التطبيق، تتمحور الإدارة الماليّة حول اتخاذ إجراءات غايتها أن ترعى سلامة الأوضاع الماليّة في المنظمة، وألاّ تدع الأمور تسير على هواها. فهي تنطوي على:

■ إدارة الموارد الشحيحة

تعمل المنظمات غير الحكوميّة في مناخ تنافسيّ، تشعّ فيه أموال الجهات المانحة أكثر فأكثر. لذلك، يجب أن نحرص على استعمال الأموال والموارد الممنوحة بشكل مناسب، توخياً لأقصى مفاعيلها، وإنجازاً لمهام المنظمة وأهدافها.

■ مواجهة المخاطر

تواجه جميع المنظمات مخاطر داخلية وخارجية يمكن أن تهدد عملياتها، لا بل أن تهدد استمراريتها (كسحب أموال، أو اندلاع حريق في أحد المكاتب، أو التعرض لأعمال احتيال). فلا بد من تحديد المخاطر والعمل بجد على معالجتها بشكل منظم، سعياً إلى الحد من الأضرار التي قد تتسبب بها.

■ الإدارة المبنية على استراتيجية عمل

تشكل الإدارة المالية جزءاً من الإدارة ككل، بما معناه أن المدراء هم ملزمون بمتابعة "كل ما يجري من زاوية أوسع"، عن طريق النظر في سبل تمويل المنظمة على المدى المتوسط والبعيد، وعدم الاكتفاء بالتركيز على المشاريع والبرامج وحسب.

■ الإدارة بوحى من أهداف محددة

تقتضي الإدارة المالية إيلاء عناية خاصة لأهداف المشروع والمنظمة. وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة المالية، المرتكزة على المقومات التالية – **خطط، نفذ، راجع** – هي عملية متواصلة. ويستعرض الرسم البياني ١.١ هذه الدورة، بمراحلها الثلاث **خطط، نفذ، راجع**.

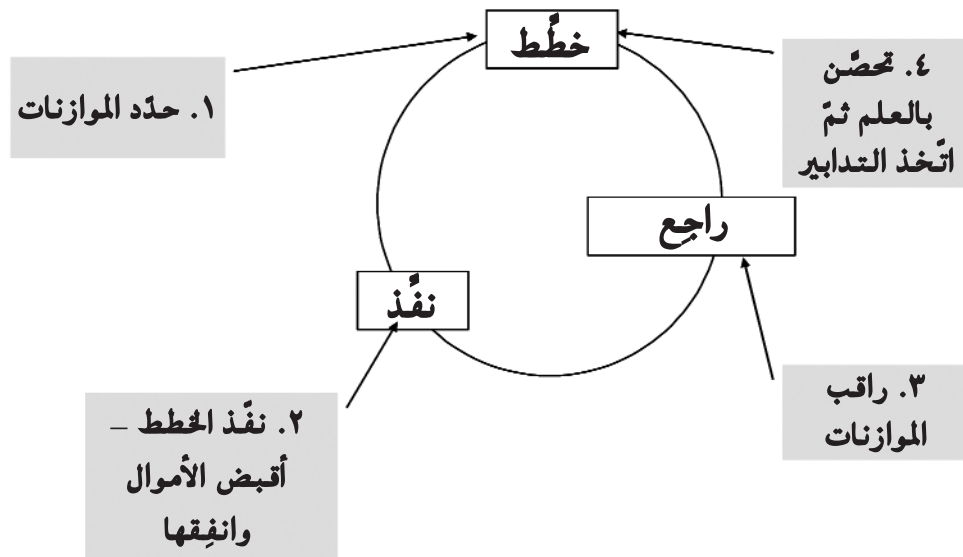
خطط: عند انطلاق أي منظمة في عملها، تحدّد أهدافها والنشاطات المقرّرة تنفيذها. وفي خطوة لاحقة، تقوم بإعداد خطة مالية للتكاليف الناشئة عن تنفيذ هذه النشاطات، والمصادر التي تستقي منها الأموال.

نفذ: عند الحصول على الأموال، يُصار إلى تنفيذ برنامج النشاطات، سعياً إلى تحقيق الأهداف المحددة في مرحلة التخطيط.

راجع: تتم مقارنة الوضع الفعلي بالخطط الموضوعة في الأساس. وعند هذا الحد، يمكن أن يقرّر المدراء إذا كانت المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق أهدافها ضمن المهل، ووفقاً للجدول والموازنة المتفق عليها. بعد ذلك، تسري العبر المستخلصة من مرحلة المراجعة على مرحلة التخطيط اللاحقة، وهكذا دواليك.

الرسم البياني ١.١ - خطط، نفذ، راجع

مسار التخطيط المالي



What is Financial Control?

ما هي الرقابة المالية؟

يشكّل مفهوم الرقابة المالية جوهر الإدارة المالية. فيصوّر واقعاً تمّ فيه استعمال الموارد المالية التي تملكها المنظمة بشكل مناسب وفعال. وبالتالي، حين يتحقّق هذا الأمر، سينعم المدراء بنوم هانئ، ويلقى المستفيدون المعاملة الحقّة، وترضى الجهات المانحة عن النتائج.

تُمارَس الرقابة المالية حين يُصار إلى وضع أنظمة وإجراءات ترمي إلى التحقق من أنّ الموارد المالية التي تملكها المنظمة تُستعمل في محلّها

حين تعاني المنظمة من ضعف في الرقابة المالية:

- تتعرّض الأصول لأخطار السرقة، أو لضروب احتيال، أو لسوء الاستعمال
- ويُحتَمَل ألا تُنفَق الأموال وفقاً لأهداف المنظمة أو بحسب رغبة الجهات المانحة
- لا بل يُحتَمَل أن توضع كفاءة المدراء موضع شكّ

Who is Responsible for Financial Management?

من المسؤول عن الإدارة المالية؟

من الأهمية بمكان أن يكون المرء على دراية ببنية المنظمة غير الحكومية وبوضعها القانوني، تقديرًا لمسؤولية كل شخص عن المهام التي يقوم بها في مجال الإدارة المالية.

■ ما هي المنظمة غير الحكومية؟

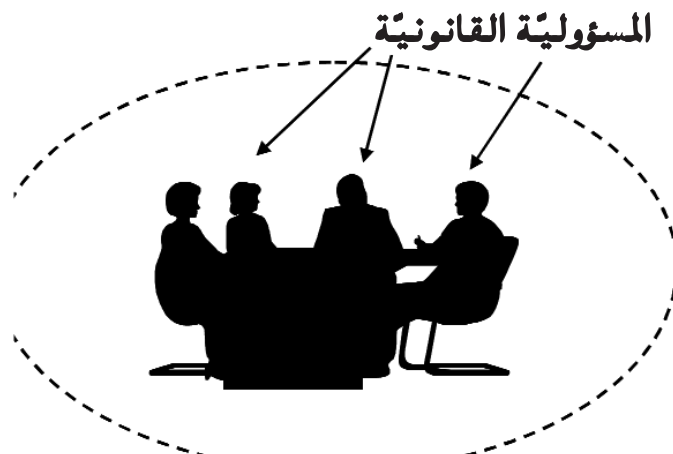
يشير هذا الاصطلاح أكثر على ما ليست عليه هذه المنظمات عوض الدلالة على ما هي عليه. فهذه المنظمات تعمل في نطاق واسع من الميادين وتأخذ أشكالاً وأحجاماً شتى. وهي تتشارك ببعض الخصائص رغم فرادة كلٍّ منها وتمايزها.

- إنها "تعمل بوعي من قيم معينة"، فيتمثل دافعها الأول برغبتها في تحسين واقع العالم الذي نعيش فيه.
- إنها "لا تتوخى الربح" (علماً أنها محوّلة بتحقيق فائض مالي رغم ذلك).
- لها عدد كبير من أصحاب المصالح، فالمنظمة غير الحكومية هي عبارة عن توافق عدّة مصالح.
- تديرها لجنة مؤلفة من متطوعين، "هيئة الإدارة".
- إنها منظمات مستقلة خاصة، غير تابعة للدولة.

■ الوضع القانوني

يختلف تحديد الوضع القانوني للمنظمة غير الحكومية باختلاف الوسيلة التي ترعى طريقة تسجيلها. فإمّا يُعترف بهذه المنظمات ككيان قانوني مستقل (هيئة مكونة كشخص معنوي) أو تأخذ شكل مجموعة واسعة من الأفراد (هيئة غير مكونة كشخص معنوي).

الرسم البياني ١.٢: المنظمة غير الحكومية ليست مكونة كشخص معنوي



بما أن غالبية المنظمات غير الحكومية الأصغر حجماً هي هيئات غير مكوّنة كشخص معنوي، فهذا يعني أن كامل المسؤولية تقع على عاتق أعضاء مجلس الإدارة، وهم يتحملون "بالتكافل والتضامن" (أي كمجموعة وكأفراد) المسؤولية عن شؤون المنظمة. وبالتالي، يمكن أن تُرفع دعوى قانونية ضد أعضاء المجلس بصفة فردية، حسبما يتبيّن من الأسهم التي تخترق إطار حدود المنظمة في الرسم البياني ١٠.٢ البارز أعلاه.

أمّا حين تكون الهيئة مكوّنة كشخص معنوي، فهي تتمتع بهوية قانونية مستقلة، وينظر إليها القانون على أنها "شخص اعتباري" (حسبما يتبيّن من الإطار العريض الذي يحضن الأفراد في الرسم البياني ١٠.٣ البارز أدناه).

ويتمتع الأفراد الذين يشغلون منصب أعضاء في مجالس الهيئات المماثلة بحماية قانونية. فهم يتحملون مسؤولية محدودة، حسبما هو معروف، بما يفيد أن مسؤولياتهم المالية تقتصر على تسديد مبلغ رمزي (قدره دولار أميركي واحد مثلاً) في حال تعثرت أعمال المنظمة.

الرسم البياني ١٠.٣: المنظمة غير الحكومية مكوّنة كشخص معنوي



أيّاً كان الوضع القانوني الذي تتمتع به المنظمة غير الحكومية، فإن القانون يملّي على مجلس إدارتها واجب التحقق من أن المنظمة تُدار بالطرق السليمة، ومن أن الأموال تُنفق وفقاً للأغراض الموضوعة لها.

■ القانون الأساسي

يتبيّن أن طريقة تأسيس المنظمة غير الحكومية وتسجيلها تترك مفاعيل على وضعها القانوني، وكذلك على المساءلة والشفافية. فكلّ منظمة يجب أن تحظى بوثيقة تأسيسية، كالقانون الأساسي أو مذكرة التأسيس أو النظام الأساسي. وتستعرض هذه الوثيقة، في ما تستعرض:

- إسم المنظمة غير الحكومية وعنوانها المسجل
- أهداف المنظمة والفئة المستهدفة
- نظام المساءلة – أي تحديد هيئة الإدارة، وصلاحياتها، ومسؤولياتها
- أساليب جمع الأموال المعتمدة لديها

■ هيئة الإدارة

تكون هيئة الإدارة **مسؤولة قانونياً**، وخاضعة للمساءلة عن أشكال إدارة المنظمة وتسيير أعمالها؛ مما يعني أن القانون يحمل المسؤولية عن أي سوء إدارة إلى أعضاء هيئة الإدارة في المنظمة غير الحكومية.

ويُطلَق على هيئة الإدارة عدّة أسماء – المجلس، أو مجلس الإدارة، أو مجلس الأمناء، أو المجلس التنفيذي، أو هيئة الإدارة – وتضطلع بعدّة مهامّ نذكر منها:

- مسؤولية اتخاذ القرار بشأن السياسات والاستراتيجيات
- رعاية (أو حماية) الأصول الماليّة والأصول الأخرى التي تملكها المنظمة
- تعيين الرئيس التنفيذي وتقديم الدعم له
- تمثيل مصالح أصحاب المصالح

غالباً ما تتشكّل هيئة الإدارة من سلسلة لجان فرعيّة – كاللجان الفرعيّة لشؤون المال، أو الموظفين، أو المشاريع.

■ أعضاء المجلس

أعضاء المجلس هم **متطوّعون** (أي لا يتقاضون أجراً) يُعرَفون بأسماء مختلفة، مثل الأمناء، أو أعضاء اللجنة، أو المدراء، أو أعضاء المجلس. ولو كان لأعضاء المجلس أن يجنوا منافع ماليّة من عضويتهم في المجلس، لنشأ عن ذلك تضاربٌ في المصالح.

شاغلو المناصب الفخريّة هم الموظفون الذين يُنتخبون أو يُعيّنون لشغل مناصب محدّدة في المجلس – كمنصب رئيس، وأمين صندوق وأمين سرّ. فهم يشرفون على عمليّة تنفيذ قرارات المجلس ويوقعون، في أغلب الأحيان، على الالتزامات القانونيّة.

- **رئيس المجلس** يشكّل عادةً صلة الوصل الأساسيّة بالنسبة إلى المسؤول التنفيذي الأعلى، ويضطلع عادةً بدور هامّ على مستوى العلاقات العامة التي تقيمها المنظمة غير الحكومية.

- يتمثل دور أمين الصندوق في الإشراف على الشؤون المالية في المنظمة. ففي المنظمات الأصغر حجماً، يمكن أن يؤدي أمين الصندوق دوراً ناشطاً أكثر، فيتولّى وظيفة مسك الدفاتر، بينما يمارس دوراً رقابياً بعض الشيء في المنظمات التي تستخدم أجراء.

وفي كلّ الأحوال يتعيّن على أعضاء المجلس أن يتحقّقوا من أنّ الأمور تسير على ما يرام وإن لم يتولّوا بأنفسهم الإشراف على الإجراءات المحاسبية وإعداد التقارير.

أعضاء المجلس هم مسؤولون في النهاية عن الشؤون المالية في المنظمة ولا يسعهم التهرّب من أداء هذا الواجب إلّا عند الاستقالة من هيئة الإدارة.

■ المسؤوليات اليومية

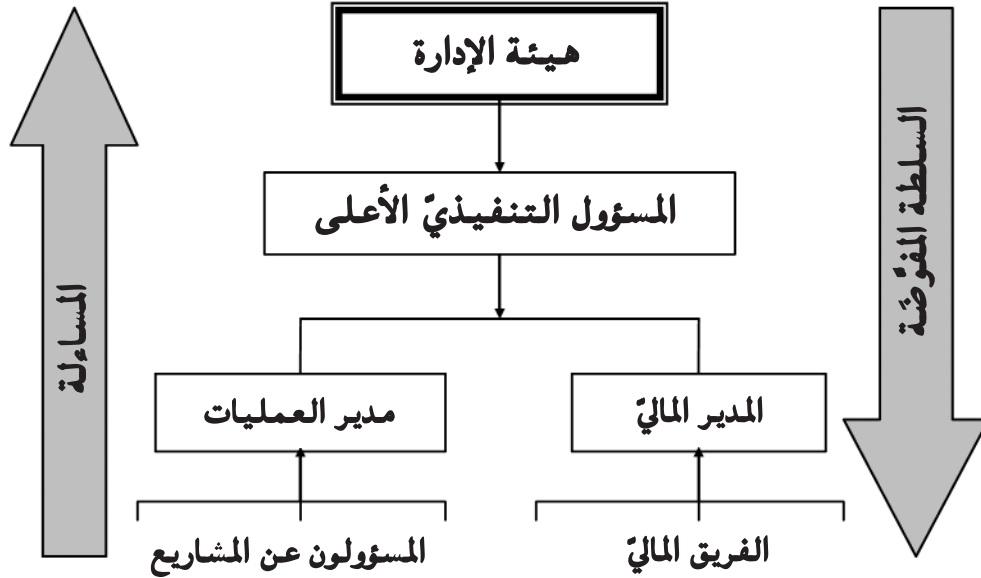
لما كانت هيئة الإدارة تتألّف من متطوّعين لا يعقدون سوى بضع اجتماعات في السنة، فهي تفوّض صلاحية تولّي الشؤون الإدارية اليومية إلى المسؤول التنفيذي الأعلى الذي تعينه الهيئة لتطبيق السياسات.

بعد ذلك، يقرّر المسؤول التنفيذي الأعلى تفويض المزيد من الصلاحيات وتوزيع مهامه على فريق العمل. ولكن، بما أنّ الأمناء هم الذين يخضعون في النهاية للمساءلة، فلا يجوز لهيئة الإدارة أن تفوّض كامل مسؤولياتها إلى أعضاء هذا الفريق، وإن كان يحقّ لها تفويض سلطتها لهم.

زد على أنّ السلطة غير الخاضعة للمساءلة هي سلطة مصابة بخلل. لذلك، يترتّب على المجلس أن يحدّد آليات المراقبة، للتأكد من أنّ تعليماته هي موضع التزام.

يبين الرسم البياني ١.٤ كيف يجري تفويض الصلاحيّة المتعلقة بإنجاز المهام الإدارية اليومية من الأعلى إلى الأسفل عبر بنية الإدارة التنفيذية. وفي الوقت ذاته، تسلك عملية المساءلة اتجاهاً معاكساً عبر البنية ذاتها، حينما يعمد الأفراد إلى تقديم تقاريرهم حول تقدّم مسار العمل.

الرسم البياني ١.٤: نموذج عن المخطط التنظيمي – كيف يجري تفويض السلطة



■ جهود الفريق

في مضمار التطبيق، كلٌّ من يعمل على تحقيق أهداف المنظمة غير الحكومية، يؤدي دوراً هاماً في مجال الإدارة المالية. لذلك، ينبغي اغتنام كلِّ فرصة لإدماج الإدارة المالية بإدارة العمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة. لتحقيق هذا الهدف، لا بدّ من تطبيق المبادئ الأساسية بشكلٍ سليم. فيتعيّن علينا أن نعتد أن أنظمة وإجراءات صارمة، ونعمل بتوجيه من بعض المبادئ المهمة التي تركز عليها الإدارة المالية الرشيدة.

The Seven Principles of Financial Management

الإدارة المالية في مبادئ سبعة

من المفيد تحديد سلسلة من مبادئ الممارسة السليمة التي يمكن اعتمادها كمعيار لوضع أنظمة الإدارة المالية المناسبة في المنظمة غير الحكومية. فهذه المبادئ تزوّد الأمناء وكبار المدراء بدليل رفيع المستوى، لمساعدتهم في التأكد من أنّ منظمتهم تنفق الأموال بشكل فعال، ومن أنّ الموظفين يؤدّون أعمالهم على أكمل وجه.

أنظر إلى كلِّ مبدأ من مبادئ الإدارة المالية السبعة، من منظور أنّه هدف تصبو إلى تحقيقه.

■ الثبات

يجب أن تتّصف السياسات والأنظمة المالية التي تعتمد عليها المنظمة غير الحكومية بالثبات على مرّ الزمن. فمن شأن ذلك أن يزيد العمليات فعالية ويعزّز الشفافية، لا سيما لجهة تقديم التقارير المالية. غير أن هذا الجانب لا ينفي إمكانية إدخال تحسينات على الأنظمة كي تأتي منسجمة مع أوضاع أيّ منظمة هي في طور التغيير. فمقاربات الإدارة المالية التي تفتقر إلى الثبات يمكن أن تشكّل دليلاً على أن الوضع المالي هو عرضة للتلاعب.

■ المساءلة

يجب أن توضح المنظمة إلى جميع أصحاب المصالح، بمن فيهم المستفيدون، كيف أنفقت مواردها، وما حقّته من نتائج. فلكلّ أصحاب المصالح الحقّ في أن يعرفوا أوجه استعمال أموالهم وسلطتهم. وكذلك، تلتزم المنظمات غير الحكومية، من الناحية العملائية والمعنوية والقانونية، بشرح قراراتها وأعمالها، وبإخضاع تقاريرها المالية إلى التدقيق.

تمثّل **المساءلة الواجب المعنوي أو القانوني** الذي يُلزم به أيّ فردٍ، أو مجموعة، أو منظمة، بهدف تبين أوجه استعمال الأموال أو التجهيزات أو السلطة الممنوحة من طرف ثالث.

■ الشفافية

يجب أن تتحدّث المنظمة بصراحة عن أعمالها، من خلال تزويد أصحاب المصالح ذوي الصلة بمعلوماتٍ عن نشاطاتها وخططها. وينطوي هذا التدبير على إعداد تقارير مالية دقيقة وكاملة، في الوقت المناسب، ووضعها في متناول أصحاب المصالح، بمن فيهم المستفيدون. فافتقار المنظمة إلى الشفافية يمكن أن يخلف انطباعاً لدى البعض بأنّ لديها ما تخفيه.

■ قابلية للاستمرار

كي تكون المنظمة قابلة للاستمرار من الناحية المالية، لا بدّ من أن تبقى مصاريفها موازية لوارداتها من الأموال، على مستويي العمليات والاستراتيجيات في آنٍ واحد. فقابلية الاستمرار تشكّل مقياساً لديمومة المنظمة وأمنها المالي. ولهذا السبب، يتعيّن على الأمناء والمدراء أن يعدّوا استراتيجية مالية لتبيان الوسائل التي تمكّن المنظمة غير الحكومية من الإيفاء بالتزاماتها المالية وتنفيذ خططها الاستراتيجية.

■ صحة (السجلات)

يجدر بالعاملين في المنظمة غير الحكومية، على المستوى الشخصي، أن يزاووا أعمالهم باستقامة وانضباط. فالمدراء وأعضاء المجلس سيشكلون قدوة للآخرين، من خلال مراعاتهم السياسات والإجراءات مثلاً، ويُفصحون عن أي مصالح شخصية قد تتعارض مع واجباتهم الرسمية. أما صحة السجلات والتقارير المالية فتبقى مرهونة بمدى دقتها واستيفائها كامل الشروط.

■ حسن الإشراف

يجدر بالمنظمة أن تولي رعاية خاصة إلى الموارد المالية المؤتمنة عليها، وتتحقق من أنها تُنفق على الأغراض الموضوعة لها – وهذا ما يُعرف بحسن الإشراف المالي. وتحمل هيئة الإدارة (كمجلس الأمناء) كامل المسؤولية عن هذا الجانب. أما في مضمار التطبيق، فيقوم المدراء بإشراف مالي جيد من خلال تخطيط استراتيجي متقن، يقدر المخاطر المالية ويضع الأنظمة وآليات الرقابة المناسبة.

■ المعايير المحاسبية

يجب أن يراعي النظام المعتمد على مستوى حفظ السجلات المالية والتوثيق المعايير والأصول المحاسبية المعترف بها دولياً، بحيث يتسنى لأي محاسب من أي بلد كان في العالم أن يفهم النظام الذي تتبعه المنظمة في حفظ السجلات المالية.

نصيحة: إعتد المبادئ السبعة كقائمة مرجعية لمساعدتك في تحديد مواطن القوة والضعف لدى منظمتك الخاصة.

The Four Building Blocks of Financial Management

مقومات الإدارة المالية الأربع

من الصعب إيجاد نظام مالي نموذجي يوافق جميع المنظمات غير الحكومية، إنما من الضروري إرساء بعض الركائز بهدف التوصل إلى الممارسة السليمة في الإدارة المالية.

■ السجلات المحاسبية

يجدر بكل منظمة أن تحتفظ بسجل دقيق عن المعاملات المالية التي تجريها، لتبين أوجه استعمال الأموال. فضلاً عن ذلك، تقدم السجلات المحاسبية معلومات قيمة عن طرق إدارة المنظمة، وعمّا إذا كانت تحقق أهدافها.

■ التخطيط الماليّ

نظراً لارتباط الموازنة بالخطط الاستراتيجية وخطط التشغيل التي تعدّها المنظمة، فهي تشكّل حجر الزاوية لأيّ نظام إدارة ماليّة، وتؤدي دوراً هاماً في مجال مراقبة أوجه استعمال الأموال.

■ المراقبة الماليّة

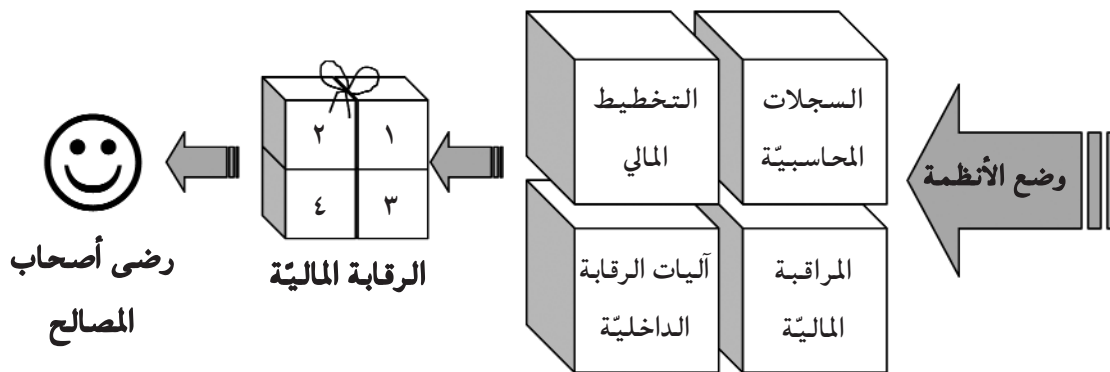
إنّه لمن السهل جداً إعداد التقارير الماليّة التي تخوّل المدراء أن يقيّموا تقدّم العمل في المنظمة، شرط أن تكون هذه الأخيرة قد أعدت الموازنة، وقامت بحفظ سجلاتها المحاسبية ومطابقتها بطريقة واضحة وفي الوقت المناسب.

■ آليات الرقابة الداخليّة

توضّع أنظمة المراقبة والضوابط والموازن، المُشار إليها مجتمعةً بآليات الرقابة الداخليّة، لحماية أصول المنظمة ومواجهة المخاطر الداخليّة. وترمي هذه الأنظمة إلى منع السرقات أو حوادث الاحتيال الانتهازية، ورصد الأخطاء والنواقص في السجلات المحاسبية. فضلاً عن ذلك، يوفر أيّ نظام فعّال للرقابة الداخليّة الحماية للموظفين المولّجين بإنجاز المهام الماليّة.

وتتناول الفصول المتبقية بالتفصيل هذه المقومات.

الرسم البيانيّ ١.٥: مقومات الإدارة الماليّة – تطبيق المبادئ الأساسية تطبيقاً سليماً



تجدر الإشارة إلى ضرورة العمل باستمرار على وضع هذه المقومات موضع تنفيذ، لأنّ تطبيقها بشكل مبتور لا يحقق رقابة ماليّة ناجعة. فلا فائدة كبيرة، مثلاً، من حفظ سجلات ماليّة مفصّلة، إن لم يُصر إلى ضبط الأخطاء والنواقص؛ وافتقار السجلات إلى الدقّة سيفضي إلى معلومات مضلّلة، يمكن أن تؤثر بدورها، وبشكل خاطئ، على أيّ قرار يطل الإدارة الماليّة.

أدوات الإدارة المالية The Tools of Financial Management

تتعدّد الأدوات، المالية وغير المالية، التي يمكن أن يستعملها المدراء ليساعدوا على تطبيق الممارسات الفضلى في مجال الإدارة والرقابة المالية. ويسعنا أن نحدّد هذه الأدوات ضمن إطار كلّ وظيفة من الوظائف الأربع التي تقوم عليها الإدارة المالية (حسبما اتّضح من التعريف المعمول به الذي أوردناه عن الإدارة المالية في الصفحة ٢ من هذا الدليل):

التخطيط ☒



يمثّل التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية، ويرمي ضمناً إلى التحضّر قدر الإمكان لمواجهة المستقبل. ففي إطار الجهود المتضافرة التي يبذلها المدراء لإعداد الخطة، سيدرسون عدّة احتمالات بديلة ويتّخذون سلسلة خيارات وقرارات. لذلك، ينبغي أن يسبق التخطيط دوماً مرحلة التطبيق.

الأدوات: الخطة الاستراتيجية، وخطة تسيير الأعمال، وخطة لإدارة النشاط، والموازنات، وخطط العمل، وتوقعات التدفقات النقدية، ودراسة الجدوى ... وما شاكلها.

التنظيم ☒

لا بدّ من تنسيق موارد المنظمة، من موظفين ومتطوعين ومركبات وملكيّات وأموال، حرصاً على تطبيق الخطة بكاملها. من هنا الحاجة إلى تحديد النشاطات والمسؤوليات التي يتعيّن الاضطلاع بها، وتعيين مواعيدها والمولّجين بها.

الأدوات: القانون الأساسي، والمخطط التنظيمي، ورسم تخطيطي لسير العمليات، والمواصفات المطلوبة للوظيفة، ولائحة الحسابات، والدليل المالي، والموازنات، وما شاكلها.

الرقابة ☒

يشكّل نظام الرقابة، إلى جانب الضوابط والموازنات، عنصراً أساسياً لضمان حسن تنفيذ الإجراءات وإنفاق الموارد خلال فترة تطبيق البرنامج.

الأدوات: الموازنات، والسلطات المفوّضة، وإجراءات التوريد، ومطابقة السجلات، والتدقيق الداخلي والخارجي في الحسابات، وسجلّ الأصول الثابتة، وبوليصات تأمين المركبات، والتأمين الصحيّ وما شاكلها.

المراقبة ☒

تنطوي على إيصال المعلومات إلى المدراء وأصحاب المصالح بالمعلومات بانتظام وفي الوقت المناسب، تلبيةً لأغراض المراقبة. وتنطوي هذه الأخيرة أيضاً على مقارنة الأداء الفعلي بالخطط، من باب تقييم مدى فعاليتها، ورصد مواطن الضعف في مرحلة مبكرة، واتخاذ التدابير التصحيحية عند الضرورة.

الأدوات: تقارير بشأن التقييم ومراقبة تنفيذ الموازنة والتدفق النقدي، والبيانات المالية، وتقارير عن المشاريع، والتقارير المقدمة إلى الجهة المانحة، وتقارير التدقيق المحاسبي، وما شاكلها.

هل يسعك تحديد الأداة المشتركة التي تربط بين جميع هذه الوظائف الأربع المنوطة بالإدارة المالية؟

الفصل



Chapter 2

تنظيم العمل Getting Organized

تطبيق المبادئ الأساسية تطبيقاً سليماً ضمن منظمتك

Introduction

المقدمة

هذا الفصل:

- يشرح الأسباب التي تعلّل أهمية وضع أنظمة مالية يصلح تطبيقها على منظمتك غير الحكومية.
- يصف المحاسبة بشقيها.
- يعرف بمفهوم لائحة الحسابات ومركز تكلفة المشروع، وبأهمية دورهما في تنظيم الحسابات.
- يحدّد أنواع مختلفة من التكاليف.
- يشرح مفهوم الدليل المالي وما ينطوي عليه.

Systems Design

وضع الأنظمة

تتمثّل الإدارة المالية، في أحد جوانبها التنظيمية، بوضع الأنظمة. فالمنظمات غير الحكومية تختلف كثيراً عن الهيئات التجارية ومؤسسات الدولة، ممّا يستدعي تكييف الأنظمة المالية على نحو يفي بحاجات هذه المنظمات ويؤمن مواردها.

وتتضمّن الأدوات الرئيسية التي تساعد في تنظيم طريقة عملك:

- المخطّط التنظيمي وتحديد المواصفات المطلوبة للوظيفة
- تركيبة الحسابات المالية، بما فيها لائحة الحسابات ومراكز تكلفة المشروع
- "الدليل المالي"، أو أي وثيقة تتعلّق بالسياسات والإجراءات المرعية
- مخطّط السنة المالية

إنّ وضع الأنظمة المالية يجب أن يراعي أيضاً أصول المحاسبة بفرعها المتمايزين، إنّما المترابطين، أي المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية.

Financial Accounting vs. Management Accounting

المحاسبة المالية مقابل المحاسبة الإدارية

لتطبيق إجراءات الإدارة المالية تطبيقاً فاعلاً، ينبغي أن تغطي الأنظمة والإجراءات المالية المحاسبة بشقيها.

■ المحاسبة المالية

تتناول هذه المحاسبة الأنظمة والإجراءات الكفيلة بتعقب المعاملات المالية والنقدية التي تجري داخل المنظمة. فالمحاسبة المالية هي نظامٌ لتسجيل المعلومات، وتبويبها، وتلخيصها، لأغراضٍ مختلفة.

يمكن حفظ سجلات المحاسبة المالية باستعمال نظام يدوي أو نظام يعتمد على جهاز الكمبيوتر (أو باستعمال الوسيّلتين معاً). ورغم أنه من الضروري أن يتقيّد النظام المعتمد ببعض المعايير والاتفاقيات المرعية في مجال المحاسبة، فهو يستند أيضاً إلى الخبرات والموارد المتوافرة؛ وإلى حجم المعاملات المالية وأنواعها؛ ومقتضيات تقديم التقارير من جانب المدراء؛ والواجبات حيال الجهات المانحة.

يصدر عن المحاسبة المالية البيان المالي السنوي الذي يفي أساساً بأغراض المساءلة التي تُساق من خارج المنظمة. لذلك، من الأوفق أن تكون النتائج الاعتيادية التي تخرج خلال السنة عن المحاسبة المالية دقيقة ومحدّثة إذا كان المطلوب هو السير بالشق الآخر من المحاسبة بشكل فاعل، وبأقل قدر ممكن من الجهود.

■ المحاسبة الإدارية

تأخذ المحاسبة الإدارية المعلومات المستقاة من عملية المحاسبة المالية، فتقارن النتائج مع الموازنة، ثمّ تعتمد إلى تحليل المعلومات اللازمة لصنع القرارات وممارسة الرقابة. وبالتالي، تكون التقارير التي تصدر عن عملية المحاسبة الإدارية مُعدّة للاستعمال الداخلي بشكل أساسي.

يجب أن تُعدّ التقارير بشكل منتظم، كلّ شهر أو كلّ فصل عادةً، وذلك وفقاً لحاجات المنظمة، وفور انتهاء الفترة المشمولة بالتقرير، كي تكون الأرقام على صلةٍ بمناقشات المدراء.

المحاسبة المالية مقابل المحاسبة الإدارية	
المحاسبة المالية:	المحاسبة الإدارية:
تسجل المعاملات المالية 	تقارن النتائج بالأهداف ☺ ☹
تبويب المعاملات 	تظهر أسباب التباين 
تطابق ما بين السجلات 	تساعد في تحديد التدابير التصحيحية 
تلخيص المعاملات =	تضع توقّعات وخططاً 
تقدّم البيانات المالية 	تحلّل المعلومات 

ما هو النظام الذي يصلح تطبيقه؟ The Right System?

بما أن كلّ منظمة غير حكومية تختلف عن مثيلاتها، فلا يسعك أن تلقى نظاماً مالياً "نموذجياً" حسبما يتراءى لك. لذلك، يجدر بك أن تأخذ بعين الاعتبار عدداً من النقاط لتمكّن من إيجاد المقاربة التي يصحّ تطبيقها على منظمتك غير الحكومية:

- **هيكلية المنظمة:** الإدارة ذات الطابع التنفيذي؛ وعدد الموظفين، بالإضافة إلى وظائفهم ومقرّات عملهم؛ وهيكلية العمل (أي الأقسام، الفروع، الوظائف). تجدر الإشارة إلى أن الهيكلية التنظيمية تفي بالغرض في هذا الإطار.
- **نشاطات المنظمة:** عدد المشاريع وأنواعها.
- **حجم المعاملات المالية وأنواعها:** هل تسدّد السلع والخدمات التي تحصل عليها نقداً أو عبر حسابات الموردّين، أو بكلا الوسيّلتين؟
- **مقتضيات تقديم التقارير:** كم عدد التقارير المالية التي يقتضي إعدادها لمختلف أصحاب المصالح ضمن منظمتك، وبأي شكل يجب إعدادها؟
- **موارد المنظمة:** ما الموارد المالية والتجهيزيّة والبشريّة المتوافرة التي تساعد في إدارة الشؤون الماليّة؟

فكلّ هذه الاعتبارات تعينك على تحديد أنسب:

- وسيلة لحفظ السجلات المحاسبية
- نظام ترميز للمعاملات
- سياسات مالية
- إجراءات روتينية لتقديم التقارير المالية
- استخدام لأجهزة الكمبيوتر
- استخدام للموظفين الإداريين

The Chart of Accounts

لائحة الحسابات

لعلّ لائحة الحسابات هي أهمّ أداة من أدوات التنظيم التي تستند إليها آليات المحاسبة وتقديم التقارير.

تجري المنظمة غير الحكومية أنواع مختلفة من المعاملات المالية. فنحن نشترى مجموعة واسعة من السلع والخدمات التي تساعد في تحقيق أغراضنا، بدءاً باستئجار مكتب وصولاً إلى شراء الأدوات اللازمة لتنفيذ مشروع حديقة. وفي المقابل، نتلقّى أشكالاً مختلفة من الإيرادات، على شكل منّح، وتبرّعات، ورسوم عضوية مثلاً.

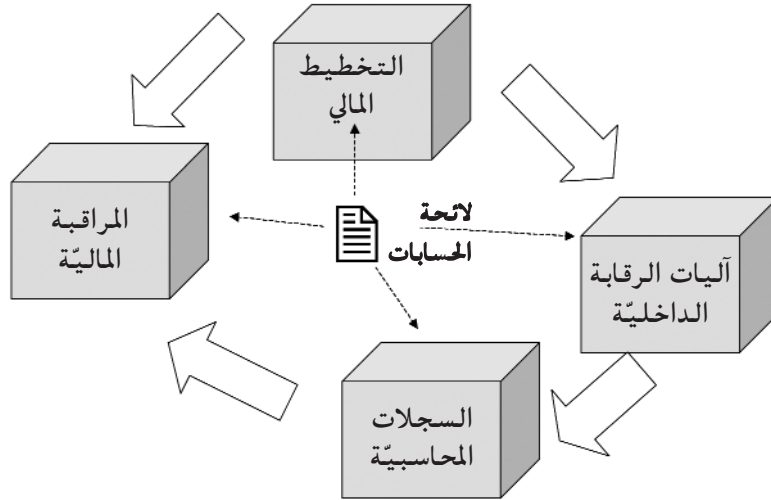
لفهم كلّ هذه النشاطات المالية، إنّه لمن المفيد "تصنيف" مختلف أنواع الإيرادات أو النفقات ضمن سلسلة من الفئات المحددة سلفاً أو ضمن مجموعة حسابات. فتُدرج هذه الأخيرة في لائحة الحسابات وترتّب مبدئياً وفق تسلسل منطقيّ: الإيرادات والنفقات، بالإضافة إلى الأصول (ما نملكه) والخصوم (ما يستحقّ علينا دفعه).

عند ذاك، حين تجري أيّ معاملة، يتمّ تسجيلها في دفاتر الحسابات وتصنيفها وفقاً لتوجيهات لائحة الحسابات. يُشار إلى أنّ التصنيفات ذاتها تُعتمد في موازنة المنظمة وتقاريرها المالية، بما يعزّز عاملَي الشبّات والشفافية.

تختلف لائحة حسابات كلّ منظمة عن لائحة المنظمات الأخرى. فمن حيث المبدأ، ستتضمّن تصميماً إسم الحساب، والرقم المرجعيّ، وتحديد وجهة استعمال الحساب. ويمكنك أن تجد مثلاً عن لائحة حسابات في الملحق ١. تجدر الإشارة إلى أنّ الحسابات لا تُصنّف تبعاً لنوع الحساب فقط، إنّما بحسب المجموعات الثانوية التي تندرج تحت أبواب "فرعية عامة"، كالأبواب المخصّصة للإدارة، والموظفين، وتشغيل المركبات.

وتصلح الأبواب الفرعية العامة في تقديم المعلومات بشكلٍ ملخّص. فطريقة الترميز المستخدمة (والتي تتمثّل، في هذه الحالة، بنظام رقمي، إلّا أنّه يجوز أيضاً اعتماد الترتيب الأبجديّ) تتبّع المنطق ذاته، عن طريق استعمال مجموعة أرقام للبنود المتفرّعة من الفئة ذاتها.

الرسم البياني ٢.١: لائحة الحسابات في النظام المالي



Cost Centres

مراكز التكلفة

يُقَدَّم بعض المِنَح لغاياتٍ محدَّدة، وتُعرَف هذه المنح بالأموال المقيَّدة لأنَّه لا يجوز استعمالها إلا لتنفيذ نشاطٍ معيَّن، عِوض استخدامها لغاياتٍ عامَّة. لذلك، يتعيَّن أن يُفَرَّد لهذه الأموال حسابٌ منفصل، بحيث تتمكَّن المنظمة من أن تبيِّن للجهة المانحة طريقة إنفاق الأموال. وهذا ما يُعرف بالمحاسبة على أساس أغراض التمويل التي تستدعي الانتباه عند وضع أنظمة المحاسبة المُعدَّة لتحديد المعلومات الضرورية وتفنيدها.

ولعلَّه من الأوفق، في ظروفٍ مماثلة، أن يتمَّ تحديد النشاطات الجارية داخل المنظمة وفقاً لمركز التكلفة (أو مركز النشاط أو مركز الموازنة). فمراكز التكلفة تسري مبدئياً على المشاريع، أو الوظائف، أو الأقسام التي تُرصد لها موازنة أو موارد تمويل خاصة. ويشكِّل المخططُ التنظيميُّ واتفاقيات التمويل المعقودة مع الجهات المانحة نقطة الانطلاق لإقرار بنية مركز التكلفة.

تملك جمعية "مايلستون" مثلاً ثلاثة أقسام: قسم التنسيق (أي الإدارة، وتدبير الشؤون، والحوكمة)، وقسم تصنيع المعادن، وقسم أعمال البناء. ويقوم قسم تصنيع المعادن، بدوره، بنشاطين منفصلين لهما موارد تمويل خاصة، وهما: مشروع الأثاث ومشروع المركبات.

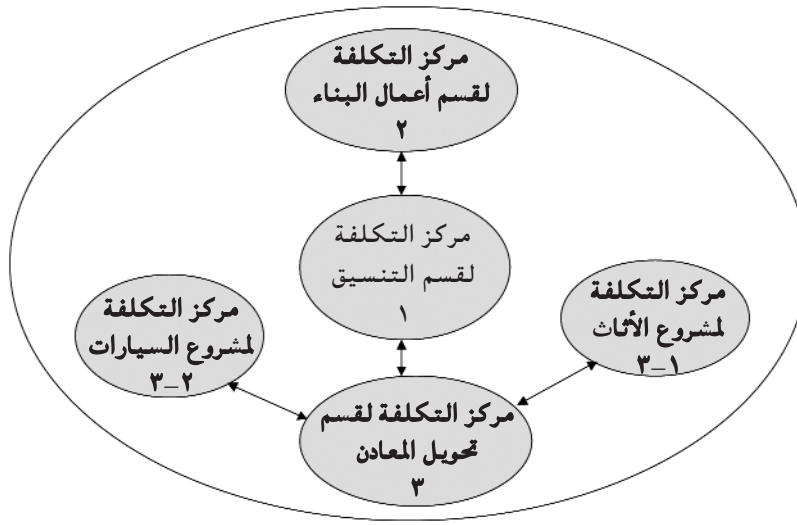
وتظهر في الملحق ١١ الهيكلية المعتمدة لمراكز تكلفة هذين المشروعين ورمزهما المرجعيَّان.

لا قيوداً فعلية تحدُّ من عدد مراكز التكلفة التي يمكن اعتمادها بشكل خاص عند استخدام برنامج محاسبة

معدّ بمساعدة الكمبيوتر. ولكن، من الضروريّ التأمّني في تصميم هيكلية مركز التكلفة، خشية أن يتحوّل مسك الدفاتر إلى مهمّة شاقّة ذات نتائج عكسيّة، على أن يُفرد لكلّ مركز من مراكز التكلفة رقماً مرجعياً أو رمزاً يسهّل التعرّف على هذا المركز ضمن السجلات.

إنّه لمن المفيد أن نعرض مراكز التكلفة القائمة "بمخطّط بيانيّ بيضاويّ الشكل" (أنظر الرسم البيانيّ ٢.٢ الذي يبيّن المخطّط البيضاويّ الشكل الخاص "بمايلستون").

الرسم البيانيّ ٢.٢: مراكز التكلفة لدى "مايلستون"



■ كيف يتمّ استعمال مراكز التكلفة؟

حين تُدرج المعاملات الماليّة في السجلات المحاسبية، عند وضع مبدأ مراكز التكلفة حيّز التنفيذ، فهي لا تُصنّف وفقاً لنوع الإيرادات أو النفقات وحسب ...

"إلى أيّ بندر متسلسل من بنود الموازنة تعود هذه المعاملة؟"

بل تُصنّف أيضاً بحسب مصدر التمويل، أو القسم، أو المشروع ...

"إلى أيّ موازنة من موازنات المشاريع، أو الجهات المانحة، أو الأقسام تعود هذه المعاملة؟"

وهذا يدلّ على أنّه يمكن إصدار تقارير ماليّة منفصلة لكلّ مركز من مراكز التكلفة بسهولة أكبر، بما يساعد المدراء على مراقبة مجال العمل المناط بهم، وتقديم التقارير إلى الجهات التي تمنح أموالاً للمشروع.

Cost Structures

هيكليات التكلفة

إلى جانب تحديد مختلف أنواع النفقات المترتبة على منظمتك، يجدر بك أيضاً أن تتمكن من تصنيف هذه النفقات ما بين تكاليف مباشرة أو غير مباشرة.

■ **التكاليف المباشرة:** هي التكاليف الناشئة بشكل واضح عن نشاط معين، والتي يمكن أن يتحمل عبأها مباشرةً مركزُ التكلفة ذو الصلة. نذكر، على سبيل المثال، التكاليف الناشئة عن استئجار قاعة لإقامة نشاط تدريبي وأجر المدرب، في إطار مشروع تدريبي.

■ **التكاليف غير المباشرة:** هي التكاليف التي تتميز بطابع أكثر عمومية، وتعود إلى المنظمة ككل أو إلى أكثر من نشاط. نذكر منها، على سبيل المثال، إيجار المكتب الرئيسي، ورسوم التدقيق في الحسابات، وراتب الرئيس التنفيذي. فهذه التكاليف تشكل معظم ما يُعرف بالتكاليف "الأساسية" (أو تكاليف الإدارة العامة أو المركزية).

يجدر بنا أن نميّز بين هذين النوعين من التكلفة في الحسابات، على نحو يمكن المدراء من تنظيم موارد مشروعاتهم، ومراقبتها، وممارسة الرقابة عليها بالشكل المناسب. ويتعين علينا، بصورة خاصة، أن نوزع التكاليف الأساسية – أو نقسمها نسبياً – ما بين مختلف المشاريع بطريقة عادلة وقابلة للتبرير. فثمة وسائل متنوعة لتوزيعها، كأن يتم، مثلاً، تقاسم التكاليف وفقاً لحجم موازنة كل مشروع. سنزودكم بمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع في الفصل اللاحق.

Classifying Costs Activity

نشاط تصنيف التكاليف

إستناداً إلى لائحة حسابات "مايلستون" المبينة في الملحق ١، أدرس مدى قدرتك على تصنيف كل معاملة من المعاملات التالية باعتماد الرمز الموافق لنوع الإيرادات أو النفقات، ومركز التكلفة. ثم حدّد إذا كانت المعاملة "مباشرة" أو "غير مباشرة".

المعاملة	رمز مركز التكلفة	رمز التصنيف (الحساب)	مباشرة أو غير مباشرة؟
١. راتب المنسق			
٢. راتب المدير في قسم تصنيع المعادن			
٣. منحة مقدمة من جمعية "فانغارد" لتمويل مشروع الأثاث			
٤. إيجار المكتب			
٥. مصاريف ناشئة عن اجتماع المجلس			
٦. الإيرادات المحصلة من رسوم الدورة التدريبية المعدة لقسم أعمال البناء			
٧. بنزين لسيارة المنسق			
٨. بنزين لسيارة المدير في قسم أعمال البناء			
٩. تكاليف استئجار قاعة لإقامة دورة تدريبية لقسم تصنيع المعادن			
١٠. رحلة سفر قام بها المدير في قسم تصنيع المعادن			
١١. دوايب جديدة لسيارة المدير في قسم تصنيع المعادن			
١٢. فاتورة هاتف المكتب			
١٣. التكاليف الناشئة عن الضيف المتحدث لحضوره الدورة التدريبية المعدة لقسم أعمال البناء			
١٤. ملصقات إعلانية تروج لمجمل خدمات "مايلستون"			
١٥. تبرع من مصدر مجهول			

What is a Finance Manual?

ما هو الدليل المالي؟

تحتاج جميع المنظمات إلى وضع سلسلة من السياسات والإجراءات المالية، توجيهاً للعمليات وتجنباً لأي شكل من أشكال سوء التفاهم. فيجمعها الدليل المالي كلها في وثيقة واحدة. يمكن أن يُعرف هذا الدليل بالنظام المالي أو بالإجراءات المالية والمكتبية. ويستعمله بشكل عام موظفو المحاسبة لإدارة العمليات اليومية، كما يُعتمد كمرجع عند وجود علامات استفهام لدى موظفي قسم البرامج.

■ علام ينطوي الدليل المالي؟

قد يتضمن الدليل المالي الفقرات التالية:

- الإجراءات الروتينية المتبعة في المحاسبة المالية
- لائحة الحسابات ورموز مراكز التكلفة

- أصول تفويض السلطات (كتحديد مهام كل شخص)
- إعداد الموازنة والإجراءات الإدارية
- الإجراءات المتعلقة بالطلبات والمشتريات
- الإجراءات المتعلقة بالمعاملات المصرفية والنقدية
- الإجراءات الروتينية في المحاسبة الإدارية والمهل المحددة لها
- إدارة الأصول الثابتة وممارسة الرقابة عليها
- العلاوات والبدلات المدفوعة للموظفين
- التدابير السنوية المتبعة في تدقيق الحسابات
- طريقة التعاطي مع حالات الاحتيال والمخالفات الأخرى
- مدونة قواعد السلوك للموظفين وأعضاء مجلس الإدارة

ويجوز أن يتضمن هذا الدليل بعض المواد المرجعية على مثال

- الاستثمارات النموذجية
- المخطط التنظيمي
- المواصفات المطلوبة للتوظيف

ولكن، يجدر بك أن تتنبه إلى محدودية الدليل المالي. فهذه المهمة الجبارة التي تخوضها تحتم عليك أن تأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- لا يستطيع الدليل أن يحيط بمختلف المواضيع، لأن من شأن ذلك أن يضيف عليه طابعاً إدارياً مغالى فيه.
- يجب أن يكون دليلاً "حيوياً"، يستعمله ويطبّقه الجميع، ويخضع للمراجعة والتحديث بشكل منتظم.
- ترتفع كلفة إنتاجه لجهة الوقت الذي يستنفده والتكاليف الناشئة عن طبعه.
- تتطلب صياغته مهارات خاصة.

Standard Forms

الاستثمارات النموذجية

الاستثمارات النموذجية هي وثائق معدة لأغراض معينة، تُستعمل لتبسيط الإجراءات الروتينية المرعية في الإدارة المالية أو لتسهيلها [أنظر الملحق ١٩ للاطلاع على بعض الاستثمارات النموذجية الشائع استعمالها]. فهذه الاستثمارات تشكّل إحدى أفضل الوسائل التي تكفل بأن المسؤولين عن تطبيق الإجراءات إنما يعملون بموجبها ويفهمونها. يمكن استعمال الاستثمارات النموذجية بالتزامن مع تطبيق أي إجراء تقريباً، ولا سيما حين:

- تستدعي الحاجة إلى التزوّد بالمعلومات من طرفٍ ثالث قبل إجراء معاملة معيّنة؛
- أو يستدعي الأمر التحقق من إحدى المعاملات وإعطاء الإذن بإجرائها؛
- أو يجري تلخيص المعلومات الماليّة أو تتمّ مطابقتها.

ملاحظة تحذّر من استعمال مفرط للاستثمارات النموذجيّة: لا تبالغ في العمل المكتبيّ لأنّ تكثيف الإجراءات الإداريّة يعيق عمليّة المحاسبة ويرخي بثقله على الإجراءات الروتينيّة المرعيّة في منح الإجازات. فالاستثمارات النموذجيّة تُستعمل من حيث المبدأ على شكل:

- قسيمة الدفع
- طلب الشراء
- المطالبة بنفقات السفر والنفقات المعيشيّة
- سجلّ الأصول
- سجلّ تشغيل المركبات
- مطابقة السجلات المصرفيّة
- قسيمة اليومية
- طلب قرض للموظفين
- إستمارة لطلب إجازة

Work Planning

إعداد خطة العمل

تدخل مجموعة متنوّعة من المهام والإجراءات الروتينيّة في نطاق الإدارة الماليّة. وبالتالي، تبرز أهميّة تنظيم المهام التي تُنفذ طوال السنة الماليّة، على مثال:

- الإجراءات الروتينيّة في المحاسبة الماليّة: كعمليات التسجيل والمطابقة، وميزان المراجعة
- مواعيد تقديم التقارير، لتلبية متطلّبات المانحين بوجهٍ خاص
- آليات إعداد الموازنة (وإقرارها)
- مراجعات سجلّ الأصول، والدليل الماليّ، وتغطية التأمين مثلاً
- إجراءات آخر السنة، كالاستعداد للتدقيق في الحسابات

وخير وسيلةٍ لتحقيق هذا الغرض يتجلّى باستعمال جدول بيانيّ لإعداد الخطط السنويّة، يساعد في جدولة المهام وتوزيعها على الموظفين، على نحوٍ يسمح باحترام المهل القصوى. أنظر الملحق ١٧ للأطّلاع على مثال عن ذلك.



Chapter 3

Planning and Budgets

إعداد الخطط والموازنات

يفيد قولُ صينيٍّ مأثور بأنَّ: "ضعف التخطيط هو دليل ضعف."

Introduction

المقدمة

هذا الفصل:

- يستعرض عمليّة التخطيط وطريقة ارتباطها بالإدارة الماليّة.
- يُبرز أنواع مختلفة من الموازنات ومواعيد استعمالها.
- يتناول المقاربات المعتمدة في إعداد الموازنات.
- يتوقّف عند الممارسات الفضلى السارية في مجال إعداد الموازنات.

The Financial Planning Process

عملية التخطيط الماليّ

يندرج التخطيط الماليّ في إطار عمليّة استراتيجيّة وتشغيليّة معاً، مرتبطة بتحقيق الأهداف. فهي تقوم على بناء استراتيجيات تمويل طويلة الأمد ووضع موازنات وتوقعات قصيرة الأمد على حدّ سواء. وتدخل في صلب الإدارة الماليّة الفعليّة.

ولا ينطلق التخطيط الماليّ من الموازنات والأرقام، بل الموازنات الفعليّة تأتي فقط ثمرة خطط أساسيّة سليمة. فيتعدّر عليك أن تطلق توقعات ماليّة من غير أن تكون فكرة واضحة عمّا تؤدّ تحقيقه، وعن السبل التي تنوي أن تسلكها لتحقيقه.

"إذا كنت لا تعرف أين تذهب، فسينتهي بك الأمر في مكان آخر، لا محالة"

مارك توين

■ هرمية التخطيط

وُجدت المنظمات غير الحكومية لتحقيق أهدافاً معينة، اعتادت أن تحدّد، ضمن خطة استراتيجية، كيف تنوي أن تحقّقها. وتتضمّن وثيقة التخطيط الاستراتيجي عدّة عناصر مكوّنة (أنظر هرمية التخطيط المبينة أدناه في الرسم البياني ٣.١)، تبدأ باستعراض الأهداف الطويلة الأمد – الرؤيا والمهمة، كلاهما أو كلّ على حدة – ثمّ تتوسّع شيئاً فشيئاً في التفاصيل المتعلقة بطريقة تنفيذ المهمة.

ومع ارتفاع منسوب التفاصيل، يأخذ الإطار الزمنيّ في التقلّص، وتبرز الحاجة إلى زيادة مشاركة أعضاء الفريق العامل في عملية التخطيط.

الرؤيا

تجسّد الرؤيا الهدف الطويل الأمد الذي تضعه المنظمة، أي المشكلة الكبيرة التي تعجز المنظمة غير الحكومية عن حلّها بمفردها، إنّما تعمل جاهدة على حلّها. نذكر، على سبيل المثال، أنّ الرؤيا الأساسية لدى الأمم المتحدة تتمثّل "بإحلال السلام في العالم".

المهمة

تتبنّى غالبية المنظمات غير الحكومية بياناً يحدّد مهمّتها، كجزءٍ من وثائق التأسيس. وهو يوضح، في بضع جمل، عموماً، غرض المنظمة وقيمها.

الأهداف

تشكّل الأهداف حجر الأساس الذي يساعد المنظمة على تحقيق مهماتها. فالأهداف توجّه عمل المنظمة نحو نقطةٍ مركزيّة، وتحدّد بشكلٍ واضح ما تأمل المنظمة في تحقيقه ضمن فترةٍ زمنيّة معينة. لذلك، ينبغي أن تكون هذه الأهداف ذات طابع خاص، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وواقعيّة، ومحدّدة زمنياً (SMART).

الاستراتيجية

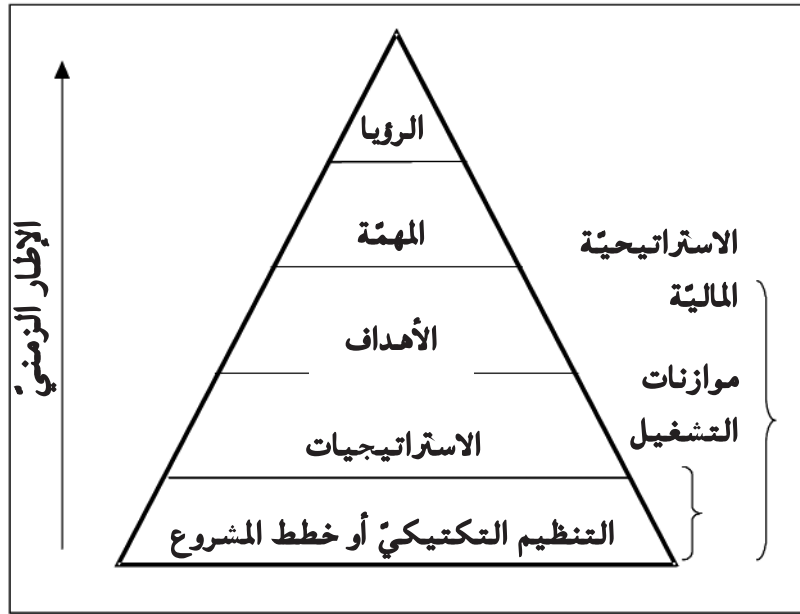
تبيّن الاستراتيجيات بآية طريقة ستحقّق المنظمة كلّ هدفٍ من أهدافها. وهي تستعرض أيضاً الخطوات التي ستتخذها لتحقيق كلّ هدف.

الخطط

قد يتمّ تجزئة الخطة إلى عدّة خطط فرعيّة، أكثر خصوصيّة وتفصيلاً، تُعدّ لكلّ نشاط أو وظيفة أو مشروع.

ولكنّ الخطط تركز على تحقيق إنجازات أقصر (تمتدّ على نحو عام واحد) من الإنجازات التي تحقّقها الاستراتيجيات والأهداف، وتخضع لمراجعة منتظمة كلّما تقدّم العمل فيها. فالخطط هي القاعدة التي ترسي عليها الموازنات.

الرسم البياني ٣.١ هرميّة التخطيط



حالياً يتمّ إعداد الخطط، تضع المنظمة موازناتها وتوقعاتها من التدفّق النقديّ اللازم لتنفيذ الخطط. وخلال السنة، تصدر التقارير لمقارنة الموازنة بالأداء الفعليّ.

ولمرحلة المراجعة هذه أهميّة بالغة في عمليّة التخطيط الماليّ، من حيث أنّها تبرز المواضيع التي لم يتمّ فيها تنفيذ الخطط حسبما كان متوقعاً. وتساعد، عن طريق استخلاص العبر، في تحديد التعديلات التي يجب أن تخضع لها الخطط. ثمّ، تتتابع هذه الدورة فصولاً بحسب الترتيب ... خطط، نفذ، راجع.

What is a Budget?

ما هي الموازنة؟

الموازنة هي مبلغ من المال تنوي المنظمة أن تجمعه وتنفقه ضمن فترة زمنيّة معيّنة، تحقيقاً لهدفٍ محدّد

للموازنة وظائف متعدّدة ولها أهميتها في كلّ مرحلةٍ من مراحل المشروع:

■ إعداد الخطط

الموازنة هي ضرورية لإعداد خطط المشروع الجديد، على نحوٍ يمكن المدراء من تكوين فكرة دقيقة عن تكلفة المشروع. وهي تسمح لهم بتحديد ما إذا كانوا يملكون المال الكافي لإنجاز المشروع، وإذا كانوا يستعملون الأموال المتوافرة لديهم على أفضل وجه.

■ جمع الأموال

تشغل الموازنة حيزاً هاماً في سياق أيّ مفاوضات تجري مع الجهات المانحة. فالموازنة تشرح بالتفصيل كيف تنوي المنظمة غير الحكومية أن تتصرّف بالمنحة، بما في ذلك تحديد أوجه استعمال المال، والنتائج التي تأمل تحقيقها.

■ تنفيذ المشروع

تدعو الحاجة إلى اعتماد موازنة دقيقة لإخضاع المشروع للرقابة، حالما يبدأ العمل به. فأهم أداة لاستمرار المراقبة تقضي بمقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المدرجة في الموازنة. ولكن، يستحيل ممارسة المراقبة في ظل غياب أيّ موازنة دقيقة. وقد يكون ضرورياً أن تخضع الموازنة إلى المراجعة بعد إطلاق العمل بالمشروع لأنّ تغييرات تطرأ على الخطط أحياناً.

■ المراقبة والتقييم

تصلح الموازنة كأداة لتقييم مدى نجاح المشروع، عند الانتهاء منه. فهي تساعد في الإجابة عن السؤال التالي: "هل حقّق المشروع الأهداف التي كان ينشد تحقيقها؟"

Who Needs Budgets?

من يحتاج إلى الموازنات؟

يستعمل الموازنة عدّة أشخاص ولغاياتٍ مختلفة.

■ يحتاج مجلس الأمناء إلى الموازنة الإجمالية المعدة للمنظمة غير الحكومية لأنّه يتعيّن عليه المصادقة عليها رسمياً ومراقبة مدى التقدّم الذي تحرزه.

■ يحتاج الرؤساء التنفيذيون في المنظمة غير الحكومية إلى الموازنات لمتابعة التقدّم الذي تحرزه المنظمة ككلّ ووضع التمويل.

■ يحتاج مدراء المشروع إلى الموازنات للإشراف على تنفيذ نشاطات مشروعهم.

- يحتاج جامعو الأموال إلى الموازنات لمواكبة طلبات التمويل.
- يحتاج الموظفون الماليون إلى الموازنات للتأكد من أن الأموال المودعة في المصرف تكفي لتغطية النفقات المقدرة.
- تحتاج الجهات المانحة إلى الموازنات لتعرف كيف تنوي المنظمة إنفاق المنح التي قدّمتها.
- يحتاج الشركاء المحليون إلى الموازنات ليعرفوا كيف تنوي المنظمة غير الحكومية أن تنفق وتجمع الأموال اللازمة لمشاريعها المحلية.

Types of Budget

أنواع الموازنات

تتخذ الموازنة، في الأساس، ثلاثة أنواع رئيسية:

- موازنة الإيرادات والنفقات
- موازنة رأس المال
- توقعات التدفقات النقدية

■ موازنة الإيرادات والنفقات

تحدّد موازنة الإيرادات والنفقات التكاليف الجارية المقدّرة (المُشار إليها أيضاً بالتكاليف المتكرّرة) التي تتكبّدها المنظمة، وتبيّن المصادر التي تستمدّ منها الأموال لتغطية هذه التكاليف [راجع الملحق ١١]. وغالباً ما تتوزّع موازنة الإيرادات والنفقات السنوية على فترات زمنية قصيرة، فتكون فصلية، أو نصف سنوية، لا بل شهرية، كي تساعد على مراقبة تقدّم العمل.

■ موازنة رأس المال

تعدّد موازنة رأس المال النفقات التي تنوي تكبّدها في السنوات المقبلة على المشاريع الرأسمالية، والتجهيزات التي تشتريها لمرة واحدة وتشكّل جزءاً من الأصول الثابتة العائدة للمنظمة. وبما أن هذه النفقات تضمّ النفقات الأساسية وغير المتكرّرة، فيُستحسن وضع لائحة منفصلة بها ومراقبتها على حدة. ومن النفقات الرأسمالية، نذكر الأمثلة التالية:

- المركبات
- أثاث المكتب وتجهيزاته

- معدّات الكمبيوتر
- تشييد المباني
- أعمال الترميم الرئيسيّة

تجدر الإشارة إلى انعكاسات التكاليف المذكورة، كالتكاليف الجارية الناشئة عن المركبات، على موازنة الإيرادات والنفقات. فلا حاجة إلى موازنة رأسماليّة منفصلة إذا كان المطلوب هو شراء سلعة أو سلعتين فقط لها/لهما طابع رأسماليّ. ففي مثل هذه الحالة، يكفي إدراج السلع ذات الطابع الرأسماليّ في موازنة الإيرادات والنفقات، ضمن فقرة منفصلة. وهذا أكثر ما نعهده في موازنة المشروع.

■ توقعات التدفقات النقدية

تستند توقعات التدفقات النقدية (أو موازنة التدفقات النقدية) إلى موازنة الإيرادات والنفقات وموازنة رأس المال المعدّتين للمنظمة. ويستعين بها المدراء لمراقبة الحجم المتوافر من النقدية.

ففيما تبين موازنة الإيرادات والنفقات مدى قدرة المنظمة على تغطية التكاليف التي تتكبّدها على مدار السنة، تظهر توقعات التدفقات النقدية إذا كانت تملك في المصرف ما يكفي من النقد للإيفاء بالمدفوعات المترتبة عليها (عند نشوئها) [مثالاً على ذلك، أنظر الملحق ١٣].

وترمي التوقعات النقدية إلى تقدير التدفقات النقدية التي تدخل إلى المنظمة وتخرج منها على مدار السنة، من خلال توزيع موازنة المنظمة على فترات زمنية قصيرة، تصل عادةً إلى شهر واحد. ثمّ تساعد هذه التوقعات في تحديد النقص المحتمل في النقدية وتسمح باتخاذ إجراءات لتفادي أي نقص، على غرار الإجراءات التالية:

- طلب تبرّعات من الجهات المانحة في مرحلة مبكرة
- أو تأخير تسديد بعض الفواتير
- أو التباطؤ في تنفيذ بعض المشاريع
- أو التفاوض حول تسهيل السحب على المكشوف بصورة مؤقتة

وتكون توقعات التدفقات النقدية مفيدة أيضاً حين تحتفظ المنظمة باحتياطيّ نقديّ وافر، يقتضي استثماره بطريقة رشيدة تحقّق الحدّ الأقصى من عائدات الاستثمار.

كيف يتمّ الإعداد لتوقع التدفقات النقدية

لتعدّد توقعات التدفقات النقدية، ستعوزك كلّ خطط المشاريع والموازنات التي وضعتها المنظمة للسنة

الجارية. إلا أنك تنجز هذا التمرين بشكل أفضل عندما تستخدم جدول بيانات مُعدّ بمساعدة أحد برامج الكمبيوتر، كبرنامج "إكسيل".

فلكل بندٍ من بنود الإيرادات والنفقات المدرجة في الموازنة، عليك أن تتوقع متى يدخل النقد على المنظمة، ومتى ينبغي أن يخرج منها، وكذلك أن تعيّن على صفحة التوقعات حركتيّ دخول النقدية وخروجها. وترتبط هذه العوامل بوضوح بالمواعيد المقررة لتنفيذ المشاريع، علماً أن بعض المشاريع يسهل توقع حركته النقدية أكثر من غيره.

- بعض المعاملات هو شهريّ، كالرواتب، والإيجارات، والخدمات العامة
- بعض المعاملات هو سنويّ، كأقساط التأمين، وتكاليف التدقيق في الحسابات
- بعض المعاملات يجري بحسب جدول معيّن، كالجمعيات العامة السنويّة، والدورات التدريبية، وتبرّعات الجهات المانحة
- بعض المعاملات لا يمكن توقّعه، كعمليات تصليح السيارات

حاليا يتمّ توزيع الموازنة على كلّ شهر من الشهور بالاستناد إلى خطط المشروع، يصبح ممكناً احتساب صافي التدفق النقديّ: أي التأكّد من حجم زيادة النقد الداخل أو الخارج، أو العكس بالعكس. وقد درجت العادة أيضاً على أن تتضمّن الموازنة تقديراً لأيّ أرصدة مصرفيّة مودّعة كرصيد احتياطيّ، باعتبار أن تقديرها يساعدنا في إدارة تدفقنا النقديّ.

نصيحة: حين تجمع توقعاتك حول التدفقات النقدية، لا داعٍ لأن تضمّنها المعاملات غير النقدية كتكاليف استهلاك الأصول والتبرّعات العينية.

Budget Structures

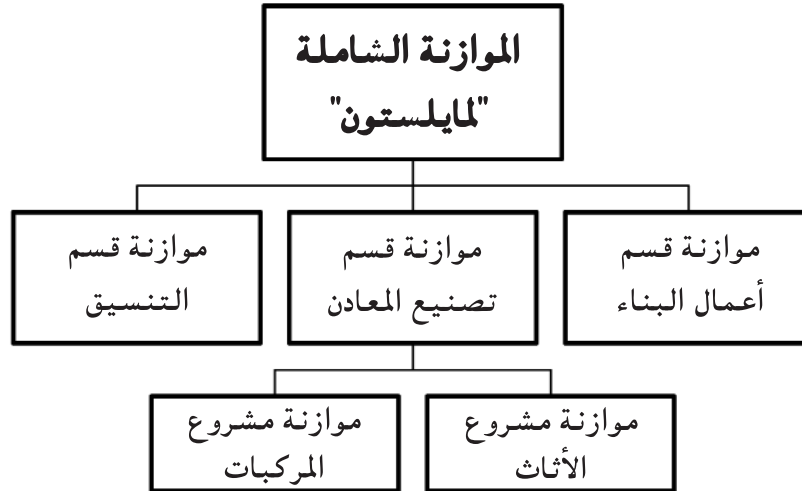
هيكليات الموازنة

تسهيلاً لعملية التخطيط، وتفعيلاً لدور المراقبة، تسعى مجموعة كبيرة من المنظمات جاهدةً لأن تأتي بمجمل هيكليات الموازنة متطابقة إلى أبعد حدّ مع هيكليّة المنظمة. من هنا تبرز إمكانيّة تنظيم موازنات على مختلف المستويات، أي على مستويات القسم أو البرنامج أو المشروع.

يبرز **الرسم البيانيّ ٣.٢** هرميّة الموازنة في "مايلستون". لاحظ أن هذه الهرميّة تعكس هيكليّة مركز التكلفة التي توسّعنا فيها في الفصل السابق. فيتّضح أن موازنات المشروع، في أدنى مستوى لها، تُدمج في موازنة القسم. وكذلك، تُدمج موازنات القسم، بدورها، في موازنة شاملة واحدة أراجع الملحق ١١.

تسمح هذه الهيكلية برصد الموازنات وممارسة الرقابة عليها على مستوى المشروع، مع إعطاء نظرة عامة على مستويي القسم والجمعية.

الرسم البياني ٣.٢: هيكلية موازنة "مايلستون"



مقاربات لإعداد الموازنة

نظراً إلى تعدّد طرق بناء الموازنة وتنوعها، يتحتّم عليك أن تتبنّى المقاربة الأنجع لك، بالاستناد إلى المهارات المتوافرة والوقت المتاح.

■ إعداد موازنة إضافية

بموجب هذه المقاربة، تستند الموازنة المعدّة لسنة معيّنة إلى الأرقام الفعلية المحقّقة في السنة المنصرمة، أو أحياناً إلى الأرقام المدرّجة في موازنة السنة المنصرمة، مع احتساب التضخم والتغيرات المعهودة التي تطرأ على مستويات المشروع. من حسنات هذه المقاربة أنّها تتميز بمنتهى البساطة وبسرعة تطبيقها. وهي تفيد أكثر ما تفيد المنظمات التي تواجه تغييرات طفيفة على مستويات المشاريع والموارد من سنة إلى أخرى.

أمّا ما يؤخذ على هذه المقاربة مراراً هو أنّها لا تشجّع على استشارة الأفكار الجديدة، وقد تسمح بالإبقاء على الحلل القائم. فضلاً إلى ذلك، فهي لا تساعد في تبرير الأرقام أمام الجهات المانحة، بما أنّ النسيان يكون قد طوى العمليات الحسابية الأولية منذ زمن طويل.

■ إعداد موازنة صفريّة الأساس

تقتضي هذه المقاربة البديلة بالانطلاق من ورقة بيضاء، من الصفر. فالموازنة الصفريّة الأساس لا تأخذ في

الحسبان التجارب السابقة، بل تنطلق من المشاريع والأهداف المقررة للسنة اللاحقة. وهي تستدعي من المدير أن يبرّر كلّ ما يلزمه من الموارد.

قد تكون هذه الآلية موافقة لمنظماتٍ تشهد تغييراتٍ متسارعة، ولمنظماتٍ أخرى، كالمنظمات غير الحكومية، التي تركز إيراداتها على حركة مشاريعها. ومعلومٌ أنّ الموازنات الصفريّة الأساس هي أكثر دقّةً، باعتبار أنّها تستند إلى التفاصيل المتعلقة بالمشاريع المقررة. إلّا أنّ هذه المقاربة تثقل كاهل المدراء بالعمل أكثر من الموازنة الإضافيّة.

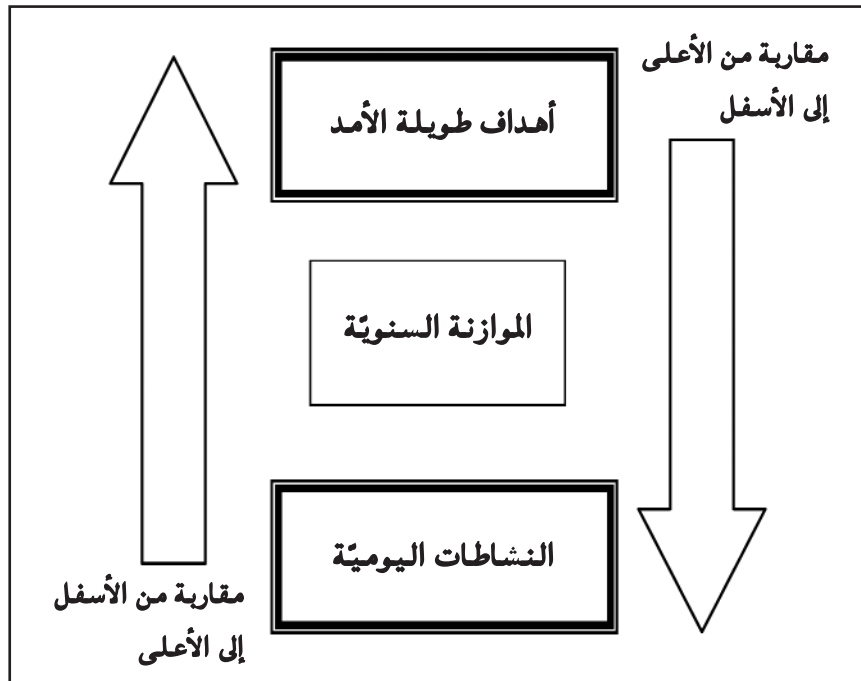
■ من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى؟

نظراً إلى أنّ الموازنة هي خطة ماليّة ترتبط مباشرةً بنشاطات المنظمة، فمن الضروريّ أن يشارك القيّمون على تطبيق المشروع مشاركةً فعليّةً في صياغة الموازنة.

وفي حال عدم مشاركتهم، فستكون الموازنة أقلّ دقّةً بلا شكّ، وسيبدي الموظفون استعداداً أقلّ لتقدير الحاجة إلى الإنفاق ضمن حدود الموازنة أو تحقيق الأهداف المنشودة من جمع الأموال.

فحيثما يشارك موظفو قسم العمليات في وضع الموازنة، تتّصف هذه المقاربة "بمقاربة من الأسفل إلى الأعلى"، بالمقارنة مع "مقاربة من الأعلى إلى الأسفل"، حيث يفرض الموازنة كبار المدراء. وكثيرةً هي المنظمات التي تمزج ما بين هاتين المقاربتين.

الرسم البياني: ٣.٣ مقارنة من الأعلى إلى الأسفل مقابل مقارنة من الأسفل إلى الأعلى



Summary of Budget Terminology

ملخص عن مصطلحات الموازنة

أنواع الموازنات الرئيسية	الإيرادات والنفقات	تعدّد هذه الموازنة كلّ البنود المتعلقة بالأموال الواردة والتكاليف المتكرّرة (أي المتربّطة بانتظام) عن فترة زمنيّة محدّدة.
	رأس المال	تعدّد هذه الموازنة النفقات غير المتكرّرة المرصودة لشراء المواد المكلفة كالتجهيزات، أو الملكيات، أو المركبات، أو أعمال البناء، والتي تُستعمل لسنوات عديدة.
	توقعات التدفقات الماليّة	تبيّن هذه الموازنة التدفقات النقديّة المتوقّعة أن تدخل إلى المنظمة وتخرج منها كلّ شهر، بهدف تبيان الفترات التي تسجّل نقصاً أو فائضاً في النقديّة.
وضع الموازنة	متوازنة	تبيّن هذه الموازنة أنّ الإيرادات المقدّرة توازي النفقات المتوقّعة.
	تعاني من عجز	تبيّن هذه الموازنة أنّ الإيرادات المقدّرة هي ما دون النفقات المقدّرة.
	تسجّل فائضاً	تبيّن هذه الموازنة أنّ الإيرادات المقدّرة تفوق النفقات المقدّرة.
مقاربات لصياغة موازنة	إضافيّة	تصف مقارنة لإعداد موازنة تستند فيها العمليات الحسابيّة على الأرقام الفعلية المحققة في العام المنصرم أو المدرّجة في موازنة العام المنصرم، مع أخذ النشاطات الجديدة والتغييرات المألوفة بعين الاعتبار.
	صفريّة الأساس	تصف مقارنة لإعداد موازنة تنطلق "من نقطة الصفر"، وتستند إلى أرقام أو موازنات سابقة.
	مرتكزة على المشاريع	تصف مقارنة لإعداد موازنة تنطلق من خطة عمل مفصّلة.
الموازنة من حيث مستوى تفاصيلها	موازنة شاملة	تبيّن هذه الموازنة الإيرادات والنفقات الإجماليّة المتوقّعة أن تسجّلها المنظمة ككلّ عن السنة الجارية.
	موازنة مجمّعة	تجمع، ضمن جدول واحد، ما بين موازنات عدّة مشاريع أو برامج، لإعطاء ملخص عن كلّ منها وعن مجموعها ككلّ.
	موازنة المشروع أو البرنامج	تبيّن هذه الموازنة الإيرادات والنفقات التي يسجّلها مشروع أو برنامج معيّن في فترة التنفيذ.
الفترات الزمنيّة	متعدّدة السنوات	تستعرض هذه الموازنة الإيرادات والنفقات، أو التدفقات النقديّة المتوقّعة لسنتين أو لعدّة سنوات متتالية.
	موزّعة على مراحل	تصف هذه المقاربة موازنة موزّعة على فترات زمنيّة أقصر، تكون شهرية أو فصلية عادة، بهدف تبيان مستلزمات الموازنة لتلك الفترة وفقاً لمستويات النشاط.
موازنات خاصة	للجهات المانحة	تصدر هذه الموازنة وفق الصيغة المطلوبة من الوكالة المانحة، وتكون مشفوعة عادةً باقتراح تمويليّ.
	مرنة (أو متغيّرة)	تخضع هذه الموازنة، بانتظام، للمراجعة والتحديث لتأخذ بعين الاعتبار التغييرات التي تطرأ على مستويات النشاط.
	شبكة التمويل	إنّها موازنة خاصة تطابق ما بين مصادر الإيرادات المقدّرة وموازنة البرنامج، لتبيان وجهة إنفاق كلّ مصدر من مصادر التمويل، والتعرّف على ثغرات التمويل.
	متحرّكة	تغطّي هذه الموازنة دوماً فترات معيّنة من الأشهر (كفترة اثني عشر شهراً). ويتمّ تحديثها كلّ شهر أو فصل لتضمينها الأرقام المسجّلة في الفترة التي تشملها الموازنة.

The Budgeting Process

آلية إعداد الموازنة

إنَّ آلية إعداد الموازنة الضخمة والمفيدة هي أشبه ما تكون بتمرين يتولاه فريقٌ منظمٌ تنظيمياً كاملاً. وتستدعي هذه الآلية طرح عدد من الأسئلة:

- ما هي أغراض المشروع؟
- ما النشاطات التي ستساهم في تحقيق هذه الأغراض؟
- ما الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه النشاطات؟
- ما الكلفة التي ستترتبها هذه الموارد؟
- من أين ستأتي الأموال؟
- هل النتائج هي واقعية؟

ما إن تتم الموافقة على الموازنة ويجري تنفيذ النشاط، تُستكمل الآلية من خلال مقارنة الخطة (الموازنة) بالمحصّلات "الفعليّة" المرتقّبة، لمعرفة إن كان من عبّرة يمكن استخلاصها أو من عمل يمكن تنفيذه بطريقةٍ مغايرة في المرّة المقبلة. وآلية إعداد الموازنة تدخل في صلب حياتنا اليومية من دون أن نلاحظ ذلك، على حدّ ما يتبيّن في المثل الوارد أدناه.

مثال: رودّي يذهب إلى السينما

في يوم الجمعة ذاك، من بعد الظهر، عاد الصبيّ المراهق رودّي مهرولاً من المدرسة وطلب من والدته أن تعطيه ١٠ دولارات أميركيّة، لأنّه يرغب في الخروج مع بعض الأصدقاء، لتمضية الأمسية معهم. فطلبت منه والدته أن يشرح لها ما الذي ينوي القيام به ولأيّ سبب يحتاج إلى هذا المبلغ.

فقال لها إنّهُ سيستقلّ الباص للذهاب إلى البلدة، ثمّ يتناول شطيرة "هامبرغر" قبل أن يتوجّه إلى دار السينما. فما كان من والدته إلّا أن خاضت معه تجربة إعداد الموازنة، على النحو الآتي:

الغرض: تمضية أمسية مسليّة مع الأصدقاء.

النشاطات: القيام برحلة في الباص إلى البلدة، ثمّ زيارة مطعم الوجبات السريعة، فارتياح دار السينما، ومن بعدها العودة إلى المنزل.

الموارد: مبلغ من المال لتغطية المصاريف الناشئة عن إجرة الباص، والهامبرغر، وتذكرة السينما، والفشار.

دولار أميركيّ	
الرحلة	١.٥٠
الطعام	٣.٥٠
التذاكر	٣.٠٠
المجموع	٨.٠٠

عندئذٍ، أقرّت والدّة رودّي بأنّ الخطة كانت خطةً مقبولة، ولكّنها أعطته ٨ دولارات بدل الدولارات العشرة التي طلب الحصول عليها أصلاً.

وفي اليوم التالي:

وفي صباح يوم السبت، سألت الوالدة رودى إن كان قد أمضى أمسية ممتعة. فأسرَّ لها بأن الفيلم كان رائعاً، وبأنه أمضى أمسية مسليّة جداً مع أصدقائه مع أن الأمور لم تجرِ تماماً حسبما كان مخططاً لها... فقد تبينَّ لرودى وأصدقائه، بعدما قصدوا مطعم الوجبات السريعة ووصلوا إلى دار السينما، أن تذاكر المقاعد التي تساوي ٣ دولارات قد نفدت كلّها، ممّا حتمَّ على كلّ واحدٍ منهم أن يدفع دولاراً بالزائد لشراء تذاكر المقاعد الأعلى ثمناً.

وهذا يعني أنّه لم يتبقَّ لرودى ما يكفي من المال ليشتري الفشار في السينما، أو ليستقلّ الباص مجدداً في طريق العودة إلى المنزل. ولكن، لحسن حظّه، إلّتقى، في ردهة دار السينما، بوالديّ أحد أصدقاء المدرسة، اللذين عرضا عليه أن يوصلاه إلى منزله بعد انتهاء الفيلم، وقد قبل عرضهما بكلّ امتنان.

وبالتالي، إنتهت الأمور على ما يرام، مع أن أمسيته لم تجرِ بحسب الخطة الموضوعية لها تماماً.

Good Practice in Budgeting

الممارسة السليمة في مجال إعداد الموازنة

■ الوضوح

لمّا كانت شريحة واسعة ومتنوّعة من الأشخاص ستحتاج إلى استعمال الموازنة لأغراضٍ مختلفة، فلا بدّ لها من أن تفهمها (وتتبناها، عند الضرورة) من دون أيّ شروحات إضافية تتعدّى مضمون الوثيقة المدوّنة. ولمّا كان الوضوح والدقّة يشكّلان عنصريّين رئيسيّين، فبات من الضروريّ الاحتفاظ بالملاحظات التي تتعلق بالافتراضات المستخدمة لإعداد الموازنة وبالطريقة التي جرت فيها العمليات الحسابيّة.

■ الجدول الزمنيّ

ينطوي بناء الموازنة على عدّة مراحل قبل أن يجهز تقديمها إلى هيئة الإدارة للمصادقة عليها. لذلك يُستحسن وضع جدول زمنيّ لمراحل إعداد الموازنة وإطلاق هذه الآليّة في مرحلة مبكرة. فقد يُباشِر العمل بها قبل ستة أشهر من بداية السنة الماليّة، إستناداً إلى حجم المنظمة، وإلى المقاربة التي تنتهجها.

■ أبواب الموازنة

عند إعداد موازنة للمرّة الأولى أو عند مراجعتها، من الأجدر إيلاء الاهتمام إلى لائحة الحسابات، لأنّ البنود

المتسلسلة التي تتضمنها الموازنة تظهر أيضاً في دفاتر الحسابات وتقارير المدراء. أما إذا لم تأت بنود الموازنة متطابقة مع السجلات المحاسبية، فستبرز صعوبة كبيرة عندئذٍ في إصدار تقارير المراقبين حالما يبلغ المشروع مرحلة التنفيذ.

أما إحدى الطرق لتحقيق التطابق فتتمثل بتصميم ورقة لإعداد موازنة منظمتك، يصلح استعمالها كمنبّه للذاكرة، وتدفع الموظفين إلى إدراج جميع التكاليف ذات الصلة. فهذه الورقة ستعّد جميع أنواع الإيرادات والنفقات التي يمكن أن يسجلها المشروع أو القسم في سنة نموذجية.

■ تقدير التكاليف

من الضروري أن تتمكن من تبرير العمليات الحسابية عند تقدير التكاليف. فحتى لو اعتمدت طريقة الموازنة الإضافية لإعداد الموازنة، لا تكتفِ بالاستناد إلى موازنة العام المنصرم، فتضيف إليها نسبة تراعي التضخم، لأنّه إذا كان جائزاً أن تشكّل موازنة العام المنصرم نقطة انطلاق مفيدة، فمن غير المستبعد أيضاً أن تكون مضلّة للغاية وأن تتضمن أخطاء سابقة.

وتتمثل إحدى أفضل المقاربات بتعداد جميع الموارد المطلوبة، وتحديد عدد السلع وكلفة الوحدة من كلّ منها. فانطلاقاً من هذا الجدول المفصّل، سيتيسّر إصدار موازنة مصغّرة عن كلّ بند متسلسل، يسهل كثيراً تحديثها عند تغيير الوحدات أو التكاليف. ويشكّل **الجدول ٣.١** أدناه مثلاً بسيطاً عن شكل الجدول المعدّ للموازنة.

أنظر إلى الفقرة التالية للاطلاع على التوجيهات التي تفصّل طريقة استعمال جدول الموازنة وإلى **الملحق ١٢** للاطلاع على جدول كامل لموازنة المشروع.

■ الحالات الطارئة

حاول ألاّ تضيف "في النتيجة النهائية" من إجمالي الموازنة نسبة لما يُعرّف "بالحالات الطارئة"، وتجنّب ممارسة هذه العادة. فالجهات المانحة لا يستهويها مبدئياً أن تقع على مثل هذه النسبة التي لا تشكّل وسيلة دقيقة حقاً لاحتساب الموازنة. لذلك، من الأوفق أن تحتسب بنود الموازنة ذات الصلة، كالرواتب، والتأمين، والوقود، وترصد لها في الموازنة مبلغاً للطوارئ. فيما أنّ كلّ بندٍ في الموازنة يستلزم تبريراً، فسيصعب تبرير زيادة نسبة معينة في أسفل الموازنة، وستصعب أيضاً مراقبتها.

■ التكاليف الساقطة من الحساب

يبرز في عالم المنظمات غير الحكومية ميلٌ نحو تقليل التكاليف الفعلية الناشئة عن إدارة المشروع، مخافة ألاّ يحظى المشروع بالتمويل. ونستعرض في ما يلي بعض أهمّ التكاليف المهملة في أغلب الأحيان:

- التكاليف المتعلقة بالموظفين (كتكاليف التوظيف، والتدريب، والعلاوات، والمدفوعات القانونية)
- تكاليف بداية المشروع (كتكاليف الدعاية، والتكاليف القانونية)
- المصاريف العامة أو الأساسية (كمصاريف التأمين، والخدمات العامة)
- تكاليف تشغيل المركبات
- صيانة التجهيزات وإصلاحها (كالتكاليف الناشئة عن آلات التصوير وأجهزة الكمبيوتر)
- تكاليف الحوكمة (كالتكاليف الناشئة عن اجتماعات المجلس، وعن الجمعيات العامة السنوية)
- تكاليف التدقيق في الحسابات

ملخص: بماذا تميّز الموازنة السليمة؟

- يمكن لأيّ كان أن يختارها ويستعملها لإدارة مشروعه أو برنامجه:
 - تسهل قراءتها
 - تكون حساباتها واضحة
 - تحتسب فيها كامل التكاليف، وتكون مبرّرة ودقيقة
 - تكون مزوّدة بملاحظات توضيحية
- تفي بالغرض:
 - تتضمن مستوى مناسباً من التفاصيل اللازمة لمستعمل الموازنة

Tips on Using a Budget Worksheet

نصائح لاستعمال جدول الموازنة

يبين الرسم البياني ٣.١ تصميماً نموذجياً لجدول الموازنة. فيستعرض القسم المقتطع منه الموارد اللازمة لورشة عمل تمتدّ على ٤ أيام، ويشارك فيها ٢٠ شخصاً ومرشدان.

المجدول ٣.١ جدول الموازنة

أ	ب	ج	د	هـ	و	ز [د×هـ×و]
الرقم المرجعي	تحديد الوحدة	نوع الوحدة	عدد الوحدات	الكمية	تكلفة الوحدة	إجمالي التكلفة بالدولار الأمريكي
١	تكاليف ورشة العمل					
١.١	إستئجار قاعة لعقد ورشة العمل	أيام	٤	١	٢٥	١٠٠
١.٢	أتعاب المرشدين	أيام	٤	٢	١٠٠	٨٠٠
١.٣	مكان إقامة المرشدين	ليالٍ	٥	٢	٥٠	٥٠٠
١.٤	الغداء والمرطبات	المندوب	٢٢	٤	٥	٤٤٠
١.٥	كتيبات التدريب	المندوب	٢٢	١	٥	١١٠
١.٦	ملفات لاحتواء الأوراق	المتدرب	٢٠	١	٣	٦٠
	المجموع الجزئي					٢٠١٠

وتتضمن الأعمدة النموذجية الأخرى (غير المبينة في المثل الوارد أعلاه نظراً لضيق المساحة) "الملاحظات" و"رموز الحسابات"، كما هي واردة بالتفصيل في الرسم البياني ٣.٢.

المجدول ٣.٢ أعمدة جدول الموازنة

أ	الرقم المرجعي	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح	ط	ي
	هو الرقم المرجعي للبند – ويفيدك إذا كنت تناقش الموازنة وتريد أن تلفت الانتباه إلى بند معين في جدول الموازنة. وتنقسم الموازنة المركزة على النشاطات إلى فقرات، تتضمن كل منها مجموع التكاليف الجزئي. فكل مجموعة ستحظى برقم منفرد، كما يتبين من المثل الوارد أعلاه، حيث تندرج كل التكاليف المتعلقة "بالورشة" تحت الفقرة ١.	هو تحديد مقتضب لكل بند من بنود الموازنة. حاول أن تدرج مدخلات مختلفة في البند المفرد لها وحدها عوض تجميع التكاليف المماثلة كلها من غير تمييزها.	هو القاعدة التي تركز عليها عملية تقدير التكاليف والعمليات الحسابية. ويختلف نوع الوحدة باختلاف بنود الموازنة. فالموازنة المرصودة لوجبات الغداء، مثلاً، في البند ١.٤ من المجدول المبين أعلاه، قد قُدرت تكلفتها على أساس المنسوب الواحد. أنظر أدناه للاطلاع على أمثلة إضافية عن أنواع الوحدات المفترضة استعمالها لمختلف بنود الموازنة.	يحدد عدد الوحدات المطلوبة للمشروع. ففي البند ١.٤ من الموازنة الواردة أعلاه، مثلاً، نحتاج إلى تأمين وجبات غداء لـ ٢٢ مندوباً (٢٠ مندرجاً بالإضافة إلى منشطتين).	تكون مفيدة حيثما تدعو الحاجة إلى إدراج كميات عدة. ففي البند ١.٤ من الموازنة أعلاه، مثلاً، يلزمنا أن نوّفر وجبات غداء لـ ٢٢ مندوباً طوال ٤ أيام، بما أن الدورة التدريبية تمتد على ٤ أيام. وفي البند ١.٣، يلزمنا أن نوّمن مرشدين مكان الإقامة. أمّا في البند ١.١، فلا يلزمنا إلاّ استئجار قاعة واحدة.	أي كم تبلغ تكلفة كل وحدة، كما هي محدّدة في العمود "ج". وبالتالي، يتبين لنا، في البند ١.٤، أن تكلفة وجبات الغداء والمرطبات المرصودة لكل مندوب تصل إلى ٥ دولارات أمريكية.	يُحتسب من خلال ضرب عدد الوحدات بالكمية، وبالكلفة الوحدة. وبالتالي، فإن تكلفة وجبات الغداء والمرطبات المخصصة لـ ٢٢ مندوباً في كل يوم من الأيام الأربعة على أساس ٥ دولارات أمريكية للمندوب الواحد تبلغ ٤٤٠ دولاراً أمريكياً [٥×٤×٢٢].	تكمّن فائدة عمود الملاحظات أو التعليقات في أنّه يوضح الغرض المنشود من البند، وكيفية تحديد الكميات.	هو الرمز المعتمد في السجلات الحاسبية العائدة للمنظمة (أي كما وردت في لائحة الحسابات).	من المفيد جداً إضافة عمود آخر يفصل الرمز المُشير إلى الجهة المانحة أو الرقم المرجعي للبند المتسلسل، بما أن ذلك يسهّل نقل أرقام الموازنة إلى موازنة الجهة المانحة وإلى التصميم المُعدّ لتقديم التقارير.

معلومات إضافية حول أنواع الوحدات

من الضروري التفكير ملياً عند تحديد نوع الوحدة بما أن هذا الأخير لا يكون دوماً شديد الوضوح، وهو يرتبط عادةً بطريقة بيع المواد أو تسعيرها. نستعرض في ما يلي قائمة مرجعية لمساعدتك في اختيار نوع الوحدة:

المجدول ٣.٣ اختيار أنواع الوحدات

البنود النموذجية في الموازنة:	أمثلة عن نوع الوحدة:
تكاليف الموظفين	
على أساس الرواتب، والعلاوات، والضرائب	الشهر
إستخدام موظفين جدد	قيد الإعلانات
تطوير قدرات الموظفين	الأيام، الشخص
بدلات المعيشة (كالبدلات اليومية)	الأيام، الشخص، الرحلة
مصاريف المتطوعين	الدورة التدريبية، الشخص، الرحلة
تكاليف المواصلات	
الوقود ومواد التشحيم	الكيلومتر، الشهر
تأمين السيارات	الشهر، أو مبلغ مقطوع يُحدّد وفقاً للأسعار
صيانة السيارات	الكيلومتر، الشهر
ثمن تذاكر السفر	الرحلة/السفرة
أجرة الباص/التاكسي	الرحلة، الشهر
تكاليف التوزيع	الكيلومتر، الرحلة، الشهر
إدارة البرامج	
إستئجار المكتب، والكهرباء، والمياه	الشهر
تأمين المكتب	الشهر أو مبلغ مقطوع يُحدّد وفقاً للأسعار
الهاتف والفاكس	الشهر
القرطاسية اللازمة للمكتب	الشهر (أو حدّد السلع، كالأوراق بحسب عددها في الصندوق، والأقلام بحسب القطعة)
الإشتراك في البريد الإلكتروني	الشهر أو مبلغ مقطوع يُحدّد وفقاً للأسعار
أجرة البريد	الشهر
أعمال التصليح والترميم	الشهر
الرسوم المصرفية	الشهر
تكاليف التدقيق في الحسابات	مبلغ مقطوع يُحدّد وفقاً للأسعار
تكاليف المشروع	
إستئجار القاعة	الأيام، الشهر
تكاليف الإعلانات	قيد الإعلانات، مبلغ مقطوع يُحدّد وفقاً للأسعار
المنشورات/الكتب المرجعية	الشهر أو مبلغ مقطوع يُحدّد وفقاً للأسعار
المواد التدريبية	المتدرب، أو حدّدتها بحسب المادة
أجور أصحاب الاحتراف (كالمنشط، المستشار)	الأيام
الطبع/النسخ	النسخة، المتدرب، مبلغ مقطوع يُحدّد وفقاً للأسعار
المدخلات (كالأشجار، والأنابيب، والحجيم، والأدوات، والماشية وما إليها)	بالقطعة، على أساس التكاليف
التجهيزات (كالمركبات، وأجهزة الكمبيوتر، وطاولات المكتب، وما إليها)	بالقطعة، على أساس التكاليف أو مبلغ مقطوع يُحدّد وفقاً للأسعار
الإقامة	في الليلة الواحدة
الطعام	الشخص، الوجبة

The Challenge of Core Costs

التحدّي الناشئ عن التكاليف الأساسية

من المهمّ أن تنتهج سياسة محدّدة وواضحة المعالم تبين كيف ستغطّي منظمتك تكاليفها الأساسية. فهذه التكاليف، شأنها شأن أيّ تكاليف أخرى تتكبّدها المنظمة، يجب أن تغطّى بالتمويل.

ويشكّل إصدار موازنة منفصلة للتكاليف الأساسية نقطة الانطلاق، بما يضمن عدم إهمالها أو تجاهلها.

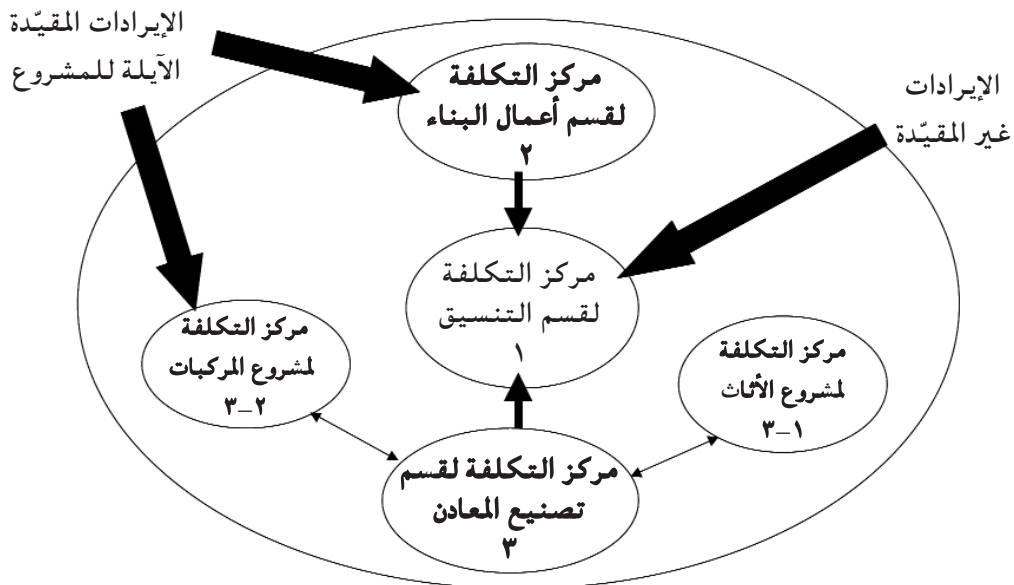
وتُعتمد أساساً طريقتان – أو الطريقتان معاً – لتمويل تكاليفك الأساسية:

- إستعمال الأموال غير المقيّدة (أيّ الأموال الممنوحة إلى المنظمة لأغراضٍ عامّة) بهدف تغطية كلّ التكاليف الأساسية أو جزءاً منها؛
- أو تحميل التكاليف الأساسية إلى المشاريع باعتماد نسبة محدّدة سلفاً لتوزيع الأعباء.

ويبيّن الرسم التخطيطيّ أدناه كيف تُطبّق هاتان الطريقتان، من الناحية العمليّة، ضمن "مايلستون". فالأموال المقيّدة تدخل إلى هذه الشركة وتُسجّل على مستوى المشروع؛ أمّا الأموال غير المقيّدة فتُنصبّ نحو المركز، وتُستعمل للمساعدة في تسديد جزءٍ من التكاليف الأساسية. فضلاً عن ذلك، تُستعمل بعض أموال المشاريع للمساهمة في تسديد التكاليف الأساسية التي يتكبّدها قسم التنسيق.

وسنتطرّق في فصلٍ لاحقٍ إلى الطرق التي يمكن اعتمادها لتحميل التكاليف الأساسية إلى المشاريع.

الرسم البيانيّ ٣.٤: تمويل التكاليف الأساسية المترتبة على "مايلستون"



The Challenge of Multiple Donor Programmes

التحدّي الناشئ عن البرامج الممولة من عدة جهات مانحة

حين يحظى البرنامج أو المشروع بأكثر من جهة مانحة، فمن شأن ذلك أن يثير جملة مشاكل على مستوى التخطيط الماليّ. نذكر منها تحديداً المشاكل التالية:

- تختار الجهات المانحة للموازنة صيغاً وتصاميم مختلفة، تُلزمك باعتمادها حين تتقدّم بطلب المال.
- تتنوّع البنود المتسلسلة في الموازنة تنوعاً لا يوضح بالضبط ما تتضمنه أو تستثنيه كلّ فئةٍ من الفئات، "المواصلات" مقابل "السفر" مقابل "تكاليف تشغيل المركبات".
- لا يكون واضحاً دوماً من أين يستمد أيّ نشاط أو بند أمواله.
- نظراً إلى تعدّد السياسات التي تنتهجها الجهات المانحة بشأن التكاليف الأساسية، لا يتّضح دوماً إذا كانت هذه التكاليف كلّها ستحظى بالتغطية.
- قد تحظى بعض بنود الموازنة بتمويل مضاعف، في حين أن بنوداً أخرى لا تحظى بالتمويل الكافي.

■ بعض الحلول

لائحة حسابات مفصلة ومُعَدّة بإتقان

إذا تضمّنت لائحة الحسابات تفاصيل كافية، فستكون قادرة على أن تجاري مختلف التصاميم التي تعتمدها الجهات المانحة للموازنة. فعلى سبيل المثال، تتّسع فئة "المواصلات" ضمن لائحة حسابات المنظمة غير الحكومية لتشمل:

- الوقود ومواد التشحيم
- صيانة المركبات
- تأمين المركبات
- النقل العامّ
- الرحلات الجوية
- تكاليف التوزيع، وما إليها

إعتماد المقاربة القائمة على جدول الموازنة لتقدير تكاليف جميع المشاريع

بما أنّ هذه المقاربة توفّر موازنة مفصلة للغاية، فيمكن نقل المعلومات إلى أيّ تصميم آخر من تصاميم الموازنات، وفق المقتضى، على قاعدة أنّ مستوى التفاصيل يؤمّن مرونة قصوى.

أدرج بعض "التكاليف غير المباشرة" تحت فئة التكاليف المباشرة في موازنات المشروع

أدرج في موازنة المشروع أكبر قدر ممكن من تكاليف المشروع، بما فيها حصة من تكاليفه غير المباشرة، كإيجار المكتب أو نسبة معينة من راتب المدير.

إنتبه: يجب أن تكون التكاليف جميعها قابلة للتبرير.

أعد "شبكة التمويل"

شبكة التمويل هي جدول خاص يحدّد بصورة عامّة إلى أيّ قسم من الموازنة تؤوّل أموال الجهة المانحة.

وتشكّل هذه الشبكة أداةً للتخطيط الداخلي، تحتاج إلى التحديث المنتظم نظراً إلى إمكانية توافر معلومات جديدة. ومن المفيد أيضاً خوض مفاوضات جديدة بشأن اتفاقيات التمويل وتحديد احتياجات جمع الأموال.

طريقة تطبيقها:

- يُفصّل في العمود ١ المشروع أو البرنامج بمجمله.
- يتم إدراج موازنات الجهات المانحة في الأعمدة التالية، ويُصار إلى مطابقتها مع موازنة المشروع أو البرنامج الإجمالية.
- ثم يُصار إلى إدخال الأموال غير المقيّدة "لسدّ الثغرات".
- يكشف العمود الأخير عن أيّ تمويل مضاعف أو عن استمرار وجود ثغرات على صعيد التمويل.

الجدول ٣.٢ مثل عن شبكة التمويل – (مقتطع من) مشروع "مايلستون"

		التمويل المقرّر "لمايلستون"					
		غير المقيّدة	الأموال المقيّدة				
بنود الموازنة	إجماليّ الموازنة	إدارة التنمية الدوليّة	"سمائل تراست"	"فانغارد"	مؤسسات أخرى	المجموع الجزئيّ	الرصيد
	دولار أميركيّ	دولار أميركيّ	دولار أميركيّ	دولار أميركيّ	دولار أميركيّ	دولار أميركيّ	دولار أميركيّ
الإدارة	٣٨ ١٠٠	٩ ٠٠٠	٩ ٠٠٠	صفر	١٣ ٢٠٠	٣١ ٢٠٠	٦ ٩٠٠
الموظفون	٧١ ٠٠٠	١٨ ٠٠٠	١٨ ٠٠٠	٩ ٠٠٠	٢٦ ٠٠٠	٧١ ٠٠٠	صفر
السفر	٥١ ٠٠٠	١١ ٠٠٠	١١ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٦ ٥٠٠	٣٠ ٥٠٠	٢٠ ٥٠٠
التدريب	١١١ ٢٠٠	٥٢ ٠٠٠	٥٢ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠	صفر	١١٤ ٠٠٠	(٢ ٨٠٠)
المجموع	٢٧١ ٣٠٠	٩٠ ٠٠٠	٩٠ ٠٠٠	٢١ ٠٠٠	٤٥ ٧٠٠	٢٤٦ ٧٠٠	٢٤ ٦٠٠

في المثل البارز في الجدول ٣.٢، يمكننا أن نلاحظ "تمويلاً مضاعفاً" بقيمة ٢ ٨٠٠ دولار أميركيّ مرصوداً لبند التدريب (ويرد هذا التمويل المضاعف بين مزدوجين في هذا المثل)، وكذلك بعض الشغرات في التمويل المرصود لبندَي الإدارة والسفر (المُشار إليها برقم إيجابي). ففي هذه الحالة، لا يحقّ "مايلستون" أن تحسب، بكلّ بساطة، أنّها قادرة على الاحتفاظ "بالفائض" البالغ ٢ ٨٠٠ دولار أميركيّ، واستعماله للتعويض عن مواطن النقص الأخرى، كون هذه الأموال هي أموال مقيّدة.

ولكن، يُحتَمَل أن توافق الجهات المانحة على إعادة تخصيص بعض الأموال المدرجة في الموازنة تحت بند التدريب لبندٍ آخر في الموازنة.

الفصل



Chapter 4

Understanding Accounts

إستيعاب المفاهيم المحاسبية

مدخل إلى باطن المفاهيم المحاسبية ولغتها الاصطلاحية

Introduction

المقدمة

هذا الفصل:

- يناقش الأسباب التي تدعو المنظمة غير الحكومية إلى مسك الحسابات.
- يتناول مختلف الطرق المعتمدة لتعقب المعاملات المالية.
- يستعرض السجلات المحاسبية التي ينبغي الاحتفاظ بها.
- يحدّد ويشرح المفاهيم الرئيسية والمصطلحات المتعلقة بالمحاسبة المالية.
- يتحدث عن البيانات المالية التي يعدها قسم المحاسبة.

Why Keep Accounts?

ما الداعي لمسك الحسابات؟

تشكّل السجلات المالية الصحيحة الركيزة الأساسية لأي إدارة مالية سليمة داخل منظمتك:

ولا ينطلق التخطيط الماليّ من الموازنات والأرقام، بل الموازنات الفعلية تأتي فقط ثمرة خطط أساسية سليمة. فيتعذّر عليك أن تطلق توقعات مالية من غير أن تكون فكرة واضحة عمّا تؤدّ تحقيقه، وعن السبل التي تنوي أن تسلكها لتحقيقه.

■ المعلومات

تحتاج جميع المنظمات أن تحتفظ بسجلات عن معاملاتها المالية كي يتسنى لها الحصول على معلومات عن وضعها الماليّ، بما في ذلك:

- ملخص عن الإيرادات والنفقات، وعن طريقة توزيعها ضمن مختلف الفئات
- حصيلة جميع العمليات – لناحية الفائض أو العجز، صافي الإيرادات أو صافي النفقات
- الأصول والمخصوم – أو ما هو ملك للمنظمة وما تدين به للآخرين

■ المصداقية

من الضروري أن تظهر المنظمات غير الحكومية، في نظر الآخرين، بمظهر الحريص على إدارة الأموال. لذلك، فإن الاحتفاظ بسجلات مالية دقيقة من شأنه أن يعزز عوامل النزاهة، والمساءلة، والشفافية، وأن يبذد الشكوك حيال عدم أمانتها.

■ الشروط القانونية

غالباً ما ينص القانون على واجب الإمساك بالحسابات ونشرها. ناهيك عن ذلك، تكاد تطالب الوكالات المانحة دوماً بالتدقيق في الحسابات كشرطٍ للتبرع بالهبات.

■ التخطيط للمستقبل

رغم أن المعلومات المتعلقة بالمحاسبة المالية تركز على معطيات سابقة (أي حصلت في الماضي)، فهي تساعد المدراء في التخطيط للمستقبل وفي توثيق معرفتهم بالعمليات التي تقوم بها المنظمة غير الحكومية. وبما أن هذه المعلومات تمتد على سنتين أو ثلاث سنوات، فسيتمكن هؤلاء من رصد التوجهات السائدة.

Accounting Methods

طرق المحاسبة

تشير عملية الإمساك بالحسابات، بكل بساطة، إلى اعتماد الطرق الملائمة لتخزين المعلومات المالية، بما يمكن المنظمة من أن تبين أوجه إنفاق أموالها، والمصادر التي تستمد منها هذه الأموال. ويمكن أن تُحفظ السجلات بشكل يدوي – كدفاتر الحسابات المجلدة بغلافات قوية – أو باستخدام برنامجٍ من عدة برامج محاسبية متوافرة على جهاز الكمبيوتر.

تُمسك الحسابات وفق طريقتين أساسيتين:

- المحاسبة على أساس المعاملات النقدية
- المحاسبة على أساس الاستحقاق

تختلف هاتان الطريقتان في جوانب كثيرة، إنَّما الاختلاف الأهم فيبرز في أسلوب التعاطي مع توقيت هذين

النوعين من المعاملات المالية:

- **المعاملات النقدية** هي التي لا تحتل أي تأخير بما أن التبادل التجاري يتزامن مع تبادل الأموال.
- **معاملات التسليف** هي التي تحتل وجود فاصل زمني ما بين إتمام العقد وتسديد المبلغ المالي مقابل الحصول على السلع أو الخدمات.

فهذا التمايز يفرض، بشكل أساسي، إلى تباين المعلومات المالية. وبالتالي، يجدر بنا أن نتعرّف على المبادئ الأساسية في المحاسبة لنفهم التقارير المالية بشكل أفضل.

■ المحاسبة على أساس النقدية

إنّها أسهل وسيلة لحفظ السجلات المحاسبية، ولا يتطلب اتباعها التحلي بمهارات عالية. أمّا أهم مقوماتها فتتمثل في الآتي:

- تُسجّل معاملات الدفع في دفتر الحساب المصرفي (أو في دفتر الصندوق)، حسبما وحينما تجري المعاملة، ومعاملات القبض، حسبما وحينما ترد.
- لا يأخذ هذا النظام بالحسبان أيّ فواصل زمنية أو أيّ فواتير قد تكون مستحقة.
- لا يحتفظ هذا النظام تلقائياً بسجلّ عن أيّ مبلغ ماليّ مستحقّ على المنظمة (خصوم) أو مستحقّ لها (أصول).
- لا يستطيع هذا النظام أن يسجّل المعاملات غير النقدية كالهبات العينية أو استهلاك الأصول.

يصدر عن السجلات، عند تلخيصها، حساب المقبوضات والمدفوعات عن فترة زمنية معيّنة. وهو يظهر، بكلّ بساطة، حركة النقد الداخل إلى المنظمة والخارج منها، وكذلك الرصيد النقديّ الذي تسجلّه في فترة زمنية معيّنة. أنظر الملحق ٧ للاطلاع على نموذج عن حساب المقبوضات والمدفوعات.

■ المحاسبة على أساس الاستحقاق

تتعلّق بمسك الدفاتر وفقاً "لنظام القيد المزدوج"، وهي تدلّ على عملية تسجيل المعاملات المالية، في جانبَيْها، إقراراً بأنّ طرفين يشاركان دوماً في هذه المعاملات: المانح والمتلقّي. ويُشار إلى هذين الجانبين على أنّهما الحسابات المدينة والحسابات الدائنة. ولكنّ اتباع هذا النظام يتطلب التحلي بمهارات في مهنة المحاسبة، لأنّه أكثر تطوراً.

- يتمّ تسجيل النفقات في "دفتر الأستاذ العام" عند نشوئها، عوض تسجيلها عند دفع الفاتورة فعلياً؛ وكذلك عند تحقيق الإيرادات، لا عند تلقّيها.
- يساهم الإقرار بالواجبات المالية عند نشوئها، لا عند دفعها أو تلقّيها، في تجاوز المشكلة الناشئة عن الفواصل الزمنية، ويعطي بالتالي أصدق صورة عن الوضع الماليّ.

- يمكن لهذا النظام أن يتعامل مع كل أنواع المعاملات والتسويات.
- يُدخل هذا النظام تلقائياً معلومات محدّثة عن الأصول والخصوم.

ينتج عن هذه السجلات حساب الإيرادات والنفقات الذي يلخص كل الإيرادات المحصّلة والنفقات المترتبة خلال فترة زمنية معيّنة؛ بالإضافة إلى ميزانية عمومية تظهر، في ما تظهر، الأموال المستحقّة للمنظمة والمستحقّة عليها في آخر يوم من الفترة المذكورة.

ملخص عن أوجه الاختلاف بين المحاسبة على أساس النقديّة والمحاسبة على أساس الاستحقاق

المستحقّات	النقديّة	
القيد المزدوج	القيد المنفرد	نظام المحاسبة
نقديّة وائتمانيّة	نقديّة فقط	أنواع المعاملات
الإيرادات والنفقات	المقبوضات والمدفوعات	المصطلحات
دفتر الأستاذ الإسمي (أو العام)	دفتر الحساب المصرفي (أو النقديّة)	دفتر الحسابات الرئيسي
مهارات عالية في مجال مسك الدفاتر	المهارات الأساسيّة في مجال مسك الدفاتر	مستوى المهارات
متوافرة	لا متوافرة	المعاملات غير النقديّة
متوافرة	لا متوافرة	الأصول والخصوم
حساب الإيرادات والنفقات، إلى جانب الميزانيّة العموميّة	حساب المقبوضات والمدفوعات	التقارير الصادرة

■ مقارنة مختلفة

يتبنّى الكثير من المنظمات غير الحكوميّة مقارنة "الحلّ الوسط". فتعتمد هذه المنظمات أسس المحاسبة النقديّة على مدار السنة، ثمّ تحوّل الأرقام الواردة في الملخص، في آخر السنة، (وبمساعدة مدقق الحسابات في الغالب) إلى أسس المحاسبة بالاستحقاق، تلبيةً لأغراض الحسابات والمراجعات النهائيّة. وتندرج هذه العمليّة في إطار تحديد المستحقّات والمدفوعات المسبقة (أنظر الأمثلة الواردة في المربعات)، والمنح غير المنقّعة، والمشتريات الرأسماليّة المعقودة خلال السنة.

مثل عن المستحقّات

لا تُحصّل فاتورة الكهرباء التي تغطّي آخر شهر من السنة الماليّة إلّا بعد أربعة أسابيع من نهاية السنة المذكورة. فرغم تسديد هذه الفاتورة خلال السنة الماليّة الجديدة، لا بدّ من تحميل الإنفاق للسنة الماليّة التي جرى فيها استهلاك الكهرباء، بحيث يظهر المبلغ تحت خانة الخصوم في الميزانيّة العموميّة.

مثل عن المدفوعات المسبقة

يُدفع إيجار المكتب ستة أشهر سلفاً. فنصف الإيجار المدفوع يغطّي الفصل الأول من السنة الماليّة الجديدة، ويُقتطع بالتالي في آخر السنة الماليّة السارية من الحساب المخصّص لإيجار المكتب في تلك السنة. فهو يرحدّ إلى حساب الإيجار للسنة الماليّة التي يستحقّ فيها دفع الإيجار، ويظهر تحت خانة المدفوعات المسبقة في قائمة الأصول التي تتضمّن الميزانيّة العموميّة.

أنظر الملحق ١٠ للاطلاع على جدول الدائنين والمدينين، المحدّدين في إطار عمليّة التسوية التي تجريها شركة "مايلستون" في آخر السنة.

Which Accounting Records to Keep

ما هي السجلات المحاسبية المفترض حفظها؟

لا تحتاج المنظمة غير الحكوميّة الصغيرة الحجم التي تجري معاملات ماليّة محدودة، إلّا إلى نظام بسيط لمسك الدفاتر. ولكن، حين تتنامى المنظمة، وتخوض عدّة مشاريع وتتعامل مع مصادر تمويل متنوّعة، تصبح شروطها لتقديم التقارير، وتالياً أنظمتها الماليّة أكثر تعقيداً.

تتوزّع السجلات المحاسبية بين فئتين أساسيتين:

- مستندات الإثبات
- دفاتر الحسابات

■ مستندات الإثبات

يتعيّن على كلّ منظمة أن تحتفظ ضمن ملفاتها بالمستندات الأصليّة التالية، إثباتاً لكلّ معاملة تجريها:

- إيصال أو قسيمة عن الأموال المحصّلة
- إيصال أو قسيمة عن الأموال المدفوعة
- فواتير – يُصدّق عليها وتُختَم عند تسديدها
- قسائم إيداع عن الأموال المدفوعة داخل المصرف
- الكشوفات المصرفيّة
- قسائم اليوميّة، المتعلقة بالتسويات والمعاملات غير النقديّة

فبفضل هذه المستندات المحفوظة ضمن ملف، سيكون بإمكان المنظمة دوماً أن تنشئ مجموعة حسابات. ومن مستندات الإثبات المفيدة الأخرى، نذكر أيضاً:

- قسائم الدفع
- طلب شراء محليّ
- إشعارات باستلام البضائع

■ دفاتر الحسابات

يشترط أن تتألف دفاتر الحسابات، في حدّ أدنى، من:

- دفتر الحساب المصرفيّ (أو دفتر الصندوق) لكلّ حسابٍ مصرفيّ
- دفتر المصروفات النثرية

أما بالنسبة إلى المنظمات التي تستخدم أجراء، وتملك أصولاً ومخزوناً، فمن المحتمل أيضاً أن تحتفظ بالسجلات التالية، حين تكون ذات صلة، كجزءٍ من نظامٍ كامل لمسك الدفاتر:

- دفتر الأستاذ العام/الإسميّ
- دفتر اليومية
- سجلّ الأجور
- سجلّ الأصول
- دفتر مراقبة المخزون

Supporting Documentation

توثيق مستندات الإثبات

من المهمّ جداً أن تحفظ، على شكل إيصالات وقسائم، وثائق الإثبات عن كلّ المعاملات المالية، ويُستحسن أن تكون مرفقةً بإشارات تحيلها إلى دفاتر الحسابات وأن تُوثّق وفقاً لتاريخها أو لترتيب أعدادها. فالإيصالات المصدّقة توفر الحماية للمولّجين بإدارة الأموال، عدا عن أنّها تلبيّ مطلب مدقّق الحسابات الخارجيّ، من قبيل التأكيد على تعقّب مسار التدقيق.

إحفظ، ضمن ملفات منفصلة، الإيصالات الخاصة بالأموال الداخلة إلى المنظمة والأموال الخارجة منها. وأشير إلى الفواتير "المسدّدة" بتاريخها ورقم الشيك، منعاً لأيّ شخصٍ عديم الأخلاق من أن يعيد استعمالها زوراً.

الإيصالات

إشرح:

متى؟

كم قيمتها؟

ماذا؟

من؟

لماذا؟

فمن شأن السجلات الضائعة أو الناقصة أن تثير الارتباك حول سوء إدارة الأموال. أمّا الملفات المضبوطة بشكل جيد فتزوّد المنظمة أيضاً بمعلومات قيّمة، كالتوجهات السائدة لجهة تزايد الأسعار، والتفاصيل المتعلقة بالتجهيزات المشتراة، والحسومات السابقة، وما إليها.

المبادئ الأساسية لدفتر الحساب المصرفي Bank Book Basics

يعتبر الدفتر المصرفي، أو دفتر الصندوق أو دفتر تحليل الصندوق، دفتر الحسابات الأساسي الذي تسجل فيه المعاملات المصرفية (أي المعاملات "النقدية"). فمن الطبيعي الاحتفاظ بدفتر مصرفي منفصل لكل حساب مصرفي مودّع لدى المصرف، باعتبار أن ذلك يسهّل مطابقة كل حساب من الحسابات في نهاية الشهر. أنظر الملحقين ٣ و٤ كنموذجين عن دفتر الحساب المصرفي.

ففي دفتر الحساب المصرفي المكتوب بخط اليد، تُقيّد الإيرادات عادةً في الجانب الأيسر من الدفتر، في حين أن المدفوعات تُقيّد في الجانب الأيمن منه، علماً أن كل صفحة من الصفحات تُقسّم إلى أعمدة (أنظر الرسم البياني ٤.١ الذي يستعرض تصميماً نموذجياً). أمّا عدد الأعمدة المطلوب فسيرتبط بنوع المعاملات وبحجمها.

تُقيّد كل معاملة في بند واحد من صفحة الإيرادات أو صفحة المدفوعات، وفقاً لتسلسل تاريخها. وتقودك عناوين الأعمدة إلى إدخال معلومات رئيسية، كتاريخ المعاملة، ورقم الشيك، والمدفوع له، وتحديد المعاملة، وحجمها، والفئة التي تندرج فيها، وما إليها. ثم يُحتسب مجموع الأعمدة في آخر كل صفحة أو في نهاية الفترة المحاسبية.

يستمدّ دفتر الحساب المصرفي شهرته كسجل مفيد للغاية من الأعمدة التي يفردّها للتحليل. وتتضمّن هذه الأعمدة الفئات الأساسية التي تصنّف الإيرادات والنفقات، كما حدّتها في لائحة حساباتك وموازنتك. وهي تمكّنك أيضاً من أن تصنّف المعاملات وتلخصها بحسب فئات الموازنة، بما يساعدك في جمع عناصر التقارير المالية.

الرسم البياني ٤.١: تصميم نموذجي لدفتر الحساب المصرفي

الصفحة اليسرى										الصفحة اليمنى									
المدفوعات الخارجة من المصرف										الأموال الداخلة إلى المصرف									
٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	

مطابقة السجلات المصرفية

يجب مقارنة دفتر الحساب المصرفي بالسجلات المصرفية، أيّ بكشف الحساب المصرفي، أقلّه مرّةً في الشهر. وهذا ما يُعرّف بمطابقة الحسابات المصرفية. وهو يرمي إلى التأكّد من أنّ السجلات العائدة للمنظمة تتوافق مع سجلات المصرف، وكذلك إلى رصد أيّ أخطاء إرتكبها المصرف.

ويجري التحققّ من ذلك، من خلال اختيار رصيد الإقفال المقيّد في كشف الحساب المصرفي في تاريخ معيّن، ومقارنته برصيد الإقفال المقيّد في دفتر الحساب المصرفي في التاريخ عينه. فإذا ما تبين وجود فارق ما بين الرقمين المسجلين في رصيدي الإقفال المذكورين، يتعيّن تفسير هذا الفارق.

وفي مضمّار التطبيق، يكاد يُسجّل هذا الفارق على الدوام بسبب عامل التأخير، كما في الحالات التالية:

- الأموال التي تودعها المنظمة لدى المصرف، ولكنها لم تظهر بعد في سجلات المصرف
- الشيكات الصادرة عن المنظمة، والتي لم يتقدّم المورد بعد لتحويلها
- الرسوم المصرفية والفوائد السارية
- الأخطاء التي يرتكبها المصرف أو التي تبرز عند تسجيل القيود في دفتر الحساب المصرفي

أنظر الملحق ٦ للاطلاع على نموذج لمطابقة السجلات المصرفية تمّ استكمالها، والملحق ١٩ للاطلاع على نموذج غير مستكمل، وذلك لمساعدتك في السير بهذه العملية.

Petty Cash Book

دفتر المصروفات النثرية

تُحفظ سجلات المصروفات النثرية والسجلات العائدة لدفتر الحساب المصرفي بطريقةٍ مماثلة. ولما كان الأمر يقتضي، في النهاية، الجمع بين هاتين المجموعتين من الأرقام لإصدار التقارير المالية، فكان من البديهيّ تنظيم هذه الدفاتر بطريقةٍ متناسقة. يسعك أن تطلّع في الملحق ٥ على نموذجٍ لدفتر المصروفات النثرية.

يمكن أن يُحفظ دفتر المصروفات النثرية إمّا في كراسٍ ذي أوراق منفصلة أو على شكل مجلّد. ولكن، لا يتطلّب أن يضمّ أكثر من عمودٍ للتحليل في الجانب المُفرد للمقبوضات، لأنّ المبالغ المالية الوحيدة المدفوعة إلى صندوق المصروفات النثرية هي المبالغ التي تسدّد الرصيد الأوّل لهذا الصندوق.

وكذلك، يستدعي دفتر المصروفات النثرية أن يضمّ أعمدة أقلّ لتحليل المدفوعات، نظراً إلى أنّ المصروفات النثرية لن تُستعمل (عادةً) لتسديد المدفوعات الأضخم كالرواتب، وإيجار المكتب، وما إليها.

تُتبع طريقتان لمسك المصروفات النثرية:

- الرصيد الثابت في صندوق النقدية أو نظام السلفة المستديمة
- نظام السلفة غير المستديمة

■ الرصيد الثابت في صندوق النقدية أو طريقة السلفة المستديمة

لنقل إنك تملك، بموجب نظام السلفة المستديمة، رصيداً ثابتاً في صندوق النقدية قدره ٥٠ دولاراً أميركياً. فحين يتراجع الرصيد النقدي، تعيد وتغذيه بمبلغ مماثل لذلك الذي أنفقته منذ آخر مرة أعيد فيها هذا الرصيد إلى مستواه الأولي.

مثل:

الإيصالات/القوائم لإجمالي النقد المنفق	٣٤.٦٠ دولاراً أميركياً
النقد المتبقي المحتسب في صندوق النقدية:	١٥.٤٠ دولاراً أميركياً
مجموع رصيد السلفة المستديمة:	٥٠.٠٠ دولاراً أميركياً
شيك محرر لتسديد:	٣٤.٦٠ دولاراً أميركياً

من حسنات هذا النظام أنك كلما أحصيت الأموال، مضافاً إليها القوائم الموجودة في الصندوق، فيجب أن يساوي مجموعها القيمة الثابتة لرصيد النقدية.

فضلاً عن ذلك، يسهل أكثر إدراج النفقات من المصروفات النثرية في الحسابات، طالما أن الشيك المحرر لتسديد النفقة يُدرج في دفتر الحساب المصرفي الخاضع للتحليل. أنظر، في الملحق ٤، كيف يُقيّد في دفتر الحساب المصرفي الشيك المحرر لتسديد النفقة، والمُدْرَج في دفتر المصروفات النثرية في الملحق ٥. إبحث عن الشيك رقم ١٣٥٨٣، المسجل بتاريخ ٢٠٠١/١٢.

السلفة غير المستديمة أو طريقة الرصيد المتغير في صندوق النقدية

يقضي الحلّ البديل بسحب مبالغ نقدية من المصرف، على شكل مبالغ مالية مدوّرة، وفق المقتضى. فإذا اتّبع طريقة السلفة غير المستديمة، ستضطرّ إلى زيادة عمود في دفتر حسابك المصرفي، تحت عنوان "المصروفات النثرية المسحوبة". وحين تعتمد إلى مطابقة رصيد صندوق النقدية هذا، سيتعيّن عليك أن تجمع كلّ المصروفات النثرية المسحوبة منذ آخر مطابقة أجريتها، فتضيف إليها الرصيد النقدي المحمّل ممّا سبق، لتحصل على مجموع رصيد صندوق النقدية المسجل في تلك الفترة. لذلك، يجب أن يساوي هذا المجموع مجموع المبالغ المنفقة منذ آخر عملية مطابقة، مضافاً إليه المبلغ النقدي المتبقي في الصندوق، ممّا يجعل هذه العملية أكثر تعقيداً!

Full Bookkeeping Systems أنظمة كاملة لمسك الدفاتر

إنَّ المنظمات التي تشترط اتّباع نظام كامل لمسك الدفاتر تستعمل سلسلةً من دفاتر الحسابات، وفقاً لنشاطات المنظمة.

■ دفتر الأستاذ العامّ أو الإسميّ

إنَّه سجلّ عامّ يجمع المعلومات الأساسيّة المتعلقة بمسك الدفاتر، والمستقاة من أهمّ دفاتر الحسابات المرتبطة بمسار العمل (دفتر الحساب المصرفيّ، ودفتر المصاريف النثرية، ودفتر الأستاذ للمبيعات والمشتريات). فهو أشبه ما يكون بسلسلة خانات تُستعمل لتصنيف المعلومات الماليّة الأساسيّة، وتكتسب فائدة خاصة حين تتولّى المنظمة عدّة مشاريع، وتتعاطى مع غير جهة مانحة تطلب تقارير مختلفة.

يفرد دفتر الحسابات العامّ (أو الإسميّ) صفحة واحدة لكلّ فئة من فئات الإيرادات والنفقات، والأصول والخصوم، على أن "تُعرض" المعلومات المستمدة من الدفاتر المحاسبية الأخرى في الخانات المناسبة. ويلعب هذا الدفتر دوراً محورياً ضمن نظام مسك الدفاتر القائم على مبدأ القيد المزدوج، عدا عن أنّه يشكلّ أساس ميزان المراجعة (أنظر أدناه)، ونقطة الانطلاق لإعداد البيانات الماليّة.

■ دفاتر الأستاذ الأخرى

ينطوي نظام مسك الدفاتر الكامل على عناصر أخرى، نذكر منها:

- دفتر الأستاذ للمبيعات ودفتر يومية المبيعات (في حال القيام بعمليات بيع فقط)
- دفتر الأستاذ للمشتريات ودفتر يومية المشتريات
- دفتر (حسابات) المخزون
- يومية أو دفتر اليومية

وبذلك، تشكّل هذه السجلات، إلى جانب دفتر الحساب المصرفيّ ودفتر المصاريف النثرية، دفاتر الحسابات التي تتابع العمل اليوميّ. ولكن، من الممكن وضع دفتر حسابات عامّ من دون هذين الدفترين الإضافيين، على أن خيارك هذا سيتوقّف على النشاطات التي تقوم بها منظمتك.

تُستعمل **اليومية** أو دفتر اليومية لتسجيل المعاملات الاستثنائية، وغير المتكرّرة التي لا يسهل تسجيلها في دفاتر محاسبية أخرى. وتشمل هذه المعاملاتُ المعاملات غير النقديّة (كاستهلاك الأصول والهبات العينية)، بالإضافة إلى التسويات والتصحيحات.

وإذا كانت أنواع هذه المعاملات لا تتكرر، كأن تجري مثلاً في نهاية السنة، فلن يكون مطلوباً اعتماد يومية منفصلة. فقيد اليومية يلتزم بقواعد القيد المزدوج، ويسجل المعاملات دوماً في حسابين على الأقل. نذكر، على سبيل المثال، أن الهبات العينية التي تتخذ شكل استعمال مكتب من غير دفع الإيجار، قد تُقيد كإيراد تحت بند "الهبات"، وكنفقة تحت بند "إيجار مكتب".

■ سجلات الأجور والرواتب

يلبي الواجب القانوني على أرباب العمل أن يحتفظوا بسجلات عن جميع الرواتب المدفوعة والمبالغ المقتطعة منها، لأن الإخلال بهذا الواجب يعرض صاحبه لغرامة مالية لا يُستهان بها. لذلك، إحرص على توسيع درايتك بالتدابير المرعية ضمن قسم الضرائب التابع له، والحصول على آخر الجداول المعدّة للاقتطاع الضريبي.

أما المنظمات الأضخم فعليها أن تحتفظ بدفتر منفصل للأجور والرواتب، يجمع كلّ المعلومات المتعلقة برواتب الموظفين والمبالغ المقتطعة منها. ويمكن شراء هذا الدفتر من موردي لوازم القرطاسية، وهو يتبع تصميماً مطبوعاً سلفاً، فيساعد على تسهيل مطابقة السجلات في نهاية السنة.

What is a Trial Balance?

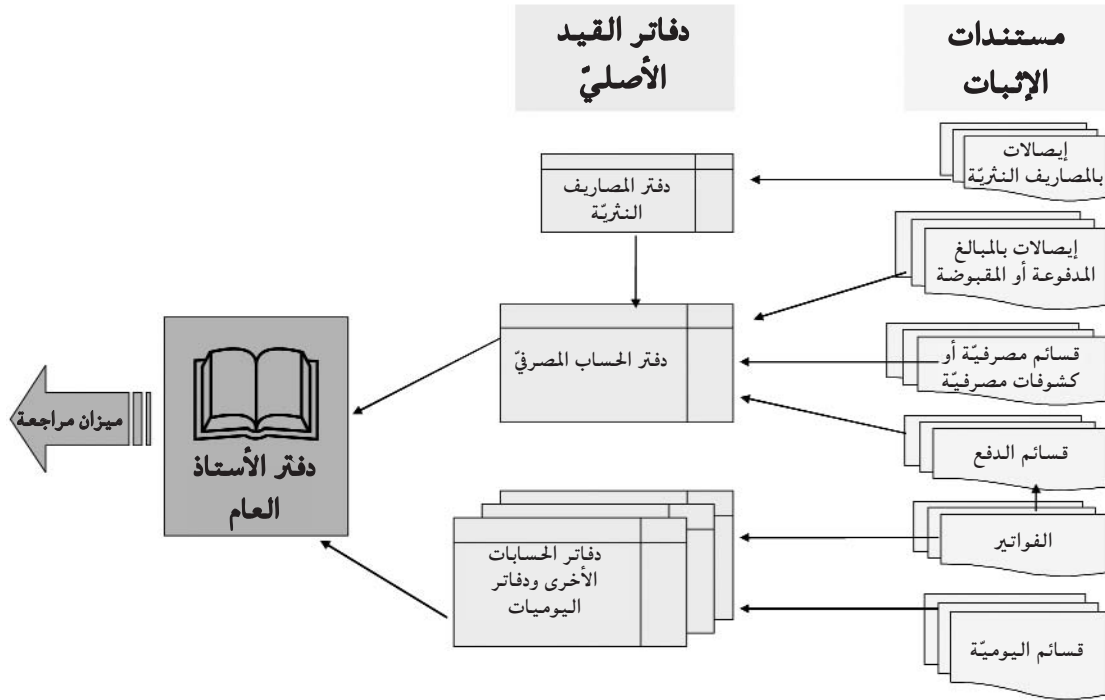
ما هو ميزان المراجعة؟

إن ميزان المراجعة (أو ما يشير إليه موظفو المحاسبة بالمختصر الأجنبّي "TB") هو مجرد عملية حسابية للتدقيق في الحسابات المسوكة على قاعدة طريقة القيد المزدوج في المحاسبة. فضلاً إلى ذلك، يشكّل هذا الميزان حجر الأساس لإعداد البيانات المالية المرتكزة على المستحقات.

ففي نهاية أيّ فترة محاسبية – تكون شهرية عادةً – يتمّ تعداد كلّ فئات الحسابات التي يُرصد لها مبلغ في دفتر الحسابات العام، ضمن بيانٍ تلخيصيٍّ يشكّل ميزان المراجعة. فسيتساوى مجموع الأرصدة المدوّنة المدرجة في القائمة مع مجموع الأرصدة الدائنة، شرط ألاّ يتخلّل عملية التسجيل والتلخيص أيّ أخطاء.

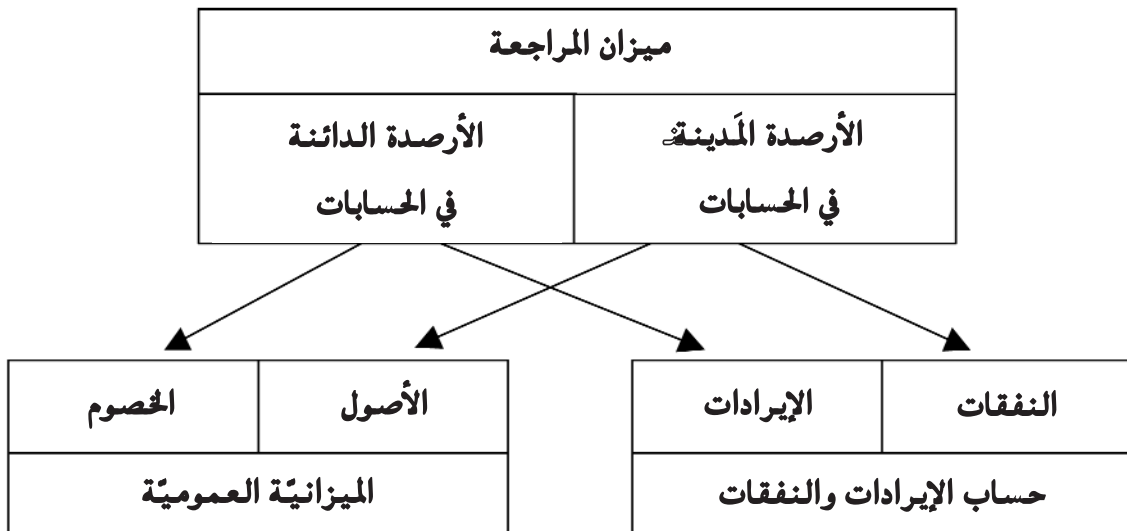
ويظهر الرسم البيانيّ ٤.٢ كيف تؤوّل الإجراءات المحاسبية، في مرحلتها النهائية، إلى ميزان المراجعة الذي يأتي نتيجة تسجيل مجموعة واسعة من مختلف المعاملات التي تجري ضمن المنظمة، وكذلك نتيجة تصنيفها وتلخيصها.

الرسم البياني ٤.٢: كيف يتمّ التوفيق بين هذه السجلات كلّها



يظهر الرسم البياني ٤.٣ في أيّ بيانات مالية سنوية تصبّ الأرقام الصادرة عن ميزان المراجعة.

الرسم البياني ٤.٣: ميزان مراجعة يقود إلى البيانات المالية



Financial Statements

البيانات المالية

تسفر المحاسبة المالية عن بيانات مالية، تعطي ملخصاً عن كل المعاملات الجارية في فترة زمنية محددة، وتبين وضع المنظمة المالي. ويمكن أن تغطي هذه البيانات أي فترة من الفترات الزمنية – تصل إلى شهر، أو فصل، أو سنة، مثلاً.

يتمثل أبسط البيانات المالية بالإجمال في حساب المقبوضات والمدفوعات. وهو ملخص عن دفتر الصندوق (أنظر الملحق ٧)، يتضمن تفاصيل عن الأرصدة النقدية المسجلة في أول الفترة المشمولة بالتقرير وفي آخرها.

أما التقريران الأساسيان الآخران المتصلان بالمنظمات غير الحكومية فهما:

- حساب الإيرادات والنفقات
- الميزانية العمومية

وهما يحتويان معاً على الكثير من المعلومات المفيدة. وسندرس، في الفصل الذي يتطرق إلى التقارير المالية، طريقة تحليل المعلومات الواردة في البيانات المالية.

The Income and Expenditure Account

حساب الإيرادات والنفقات

في القطاع الذي لا يتوخى الربح، يُعتبر حساب الإيرادات والنفقات موازياً لحساب الربح والخسارة (أنظر الملحق ٨). وهو يصدر استناداً إلى ميزان المراجعة (كما وُصف أعلاه) الذي يعتمد نظام المحاسبة القائم على المستحقات، أو يتخذ ركيزة له حساب الإيرادات والمدفوعات، مع ما يرافقه من تسويات بسيطة "للتوفيق ما بين الحسابات".

يسجل هذا الحساب من باب التلخيص:

- كل فئات الإيرادات والنفقات العائدة إلى تلك السنة
- وكل الإيرادات غير المحصلة بعد التي تعود لتلك السنة المالية
- وكل المدفوعات غير المسددة بعد التي تعود لتلك السنة المالية

تظهر بنود الإيرادات عادةً ضمن قائمة في أسفل الصفحة، يليها ملخص عن بنود النفقات. وفي النتيجة النهائية، يظهر الفارق القائم ما بين مجموع الإيرادات ومجموع النفقات، الذي يُعبر عنه إما على شكل:

- "إيرادات تفوق النفقات" عند تحقيق فائض
- أو "نفقات تفوق الإيرادات" عند تسجيل عجز

ثم يُصار إلى إدراج قيمة الزيادة في الميزانية العمومية تحت بند الأرصدة المتراكمة.

تجدر الإشارة إلى ضرورة إرفاق هذا الحساب بميزانية عمومية عائدة إلى تاريخ إعداد حساب الإيرادات والنفقات.

The Balance Sheet

الميزانية العمومية

الغرض من الميزانية العمومية هو تقييم الوضع المالي - أو القيمة الصافية - للمنظمة في تاريخ معين. فإذا أوقفت المنظمة أعمالها في ذاك التاريخ، واستحالت كل أصولها نقداً، وسدّدت جميع ديونها، فقد يساوي كل ما تبقى لها حينئذٍ "قيمة" المنظمة. (أنظر الملحق ٩).



الميزانية العمومية هي قائمة بكل الأصول والخصوم في تاريخ معين، تعطي "صورة سريعة" عن وضع المنظمة المالي.

■ مكونات الميزانية العمومية

تنقسم الميزانية العمومية إلى قسمين. يسجل أولهما كل الأرصدة المبيّنة في حسابات الأصول؛ بينما يسجل القسم الثاني كل الأرصدة في حسابات الخصوم، مضافاً إليها الرصيد المبيّن في حساب الإيرادات والنفقات. فإمّا تُبرز الميزانية العمومية، في طريقة عرضها، الأصول في الجانب الأيمن من الصفحة والخصوم في الجانب الأيسر منها، أو بشكلٍ شائعٍ أكثر في أيامنا هذه، تُبرز الأصول أولاً في أعلى الصفحة، ثمّ الخصوم المقتطعة منها.

الأصول الثابتة

تتمثّل بالأصول الماديّة والطويلة الأجل، كالمباني والتجهيزات والمركبات التي تعمّر قيمتها أكثر من سنة واحدة. وتظهر الأصول الثابتة في الميزانية العمومية بعد رصد مخصّصات للتآكل والبلى - أو لاستهلاك الأصول - (أنظر الشرح الذي يقدّمه هذا الفصل لاحقاً حول استهلاك الأصول).

الأصول الجارية

تمثّل الأصول الأكثر "سيولة" كالنقد المودّع في المصرف، والمدفوعات المسدّدة سلفاً، والمخزون. ويمكن تحويل هذه الأصول، أقلّه من الناحية النظرية، إلى نقد ضمن مهلة ١٢ شهراً.

وتنقسم الخصوم أيضاً إلى خصوم جارية وخصوم طويلة الأجل.

- **الخصوم الجارية أو القصيرة الأجل** – تشمل المدفوعات المستحقة، والقروض القصيرة الأجل، أي تلك التي ينبغي تسديدها في غضون ١٢ شهراً.
- **الخصوم الطويلة الأجل** كالقروض التي ينبغي تسديدها بعد ١٢ شهراً. (غير أن مثل هذه القروض ليست شائعة لدى المنظمات غير الحكومية).

الأرصدة المتراكمة

يتم فصل الأرصدة المتراكمة والأموال الاحتياطية عن الخصوم الأخرى، بحيث تشكل بنداً يحقق التوازن في الميزانية العمومية. وهي تحدد القيمة الحقيقية للمنظمة، على شكل رأس المال و/أو الاحتياطي النقدي الذي تحقق من الفائض المتراكم على مر السنوات المنصرمة. وتُصنّف هذه الأرصدة المتراكمة على أنها خصوم بما أن المنظمة تحتفظ بها كضمانة، لتحقيق أغراضها.

السيولة

يُستعمل هذا الاصطلاح دلالة على مدى سهولة تحويل الأصول إلى نقد. لذلك، تُعتبر الأموال المودعة في حساب مصرفي سائلة للغاية، على عكس الأموال المحصورة بمبنى، التي ليست سائلة على الإطلاق.

رأس المال التشغيل

إنّه أشبه ما يكون بصافي الأصول الجارية، أي الأصول القصيرة الأجل المتبقية في حال تسديد كلّ الديون المباشرة. وهو يتمثل بالأموال التي تتوافر لدى المنظمة كدعامة أو شبكة أمان تمكّنها من إدارة عملياتها.

يلخص الجدول أدناه أبرز مكوّنات الميزانية العمومية وتصميمها النموذجي، مع الإشارة إلى أن المصطلحات تتغيّر بالطبع.

مكونات الميزانية العمومية

المكون	تحديده:
الأصول الثابتة:	الأصول الأقل سيولة – تلك التي تدوم قيمتها أكثر من سنة واحدة.
الأصول الجارية:	الأصول الأكثر سيولة – يمكن تحويلها عادةً إلى نقد في غضون سنة واحدة.
– النقدية	الأموال المودعة في المصرف على شكل نقود.
– الحسابات المدينة	الأموال التي يستحق دفعها للمنظمة كالقروض وفواتير المبيعات غير المسددة.
– المدفوعات المسبقة	قيمة المواد المسددة سلفاً كأقساط التأمين أو إيجارات التجهيزات.
– المنح المستحقة	المنح المستحقة دفعها للمنظمة عن مشاريع بدأ العمل بها أصلاً في الفترة المشمولة بالتقارير.
– المخزون	قيمة المواد الأولية أو اللوازم كالمنشورات أو القمصان القطنية المعدة للبيع.
الخصوم الجارية:	تلك المسددة ضمن مهلة سنة، إنطلاقاً من نهاية السنة.
– الحسابات الدائنة والمستحقات	الأموال المستحقة على المنظمة في نهاية السنة كالحسابات المصرفية المكشوفة، والفواتير غير المسددة.
– المنح المحصلة سلفاً	المنح المحصلة لغرض معين، وإنما لم تنفق بالكامل، بحيث تحمّل إلى السنة المالية المقبلة.
خصوم أخرى:	الالتزامات الأطول أجلاً والأموال العامة.
– الاحتياطي	الأموال الموضوعة جانباً لأغراض محدّدة، كاستبدال التجهيزات. ومع أن هذه الأموال تكون مخصّصة، فهي تشكّل جزءاً من الأموال العامة التي تملكها المنظمة.
– الأرصدة المتراكمة	الفائض المتراكم من الإيرادات التي تفوق النفقات، والذي تحقّقه المنظمة منذ بدء تأسيسها.

ما هو استهلاك الأصول؟ What is Depreciation?

الإنفاق الرأسمالي، كالإنفاق على المباني، وتجهيزات الكمبيوتر، والمركبات، هو إنفاق يغطّي أكثر من فترة محاسبية واحدة، ويُعتبر ذا قيمة للمنظمة. أمّا استهلاك الأصول فيبيّن الطريقة التي يتعاطى فيها المحاسبون مع كلفة التآكل والبلى الناتجين عن استعمال الأصول الرأسمالية. وهو يسمح بتوزيع الكلفة الأصلية لأيّ مادة على "فترة الانتفاع" منها.

يظهر المبلغ المحتسب بصفته استهلاكاً تحت بند النفقات في الحسابات، ويُقتطع من قيمة الأصل السابقة. وبما أن الاستهلاك يخرج عن نطاق المعاملات النقدية، فهو يُدرج في الحسابات باستعمال طريقة قيد اليومية. تُحتسب كلفة الأصول المستهلكة بعدة طرق، ولكن الطريقتين الأكثر رواجاً في مضمار التطبيق هما: طريقة القسط الثابت في حساب الاستهلاك وطريقة القسط المتناقص في حساب الاستهلاك.

ففي **طريقة القسط الثابت** في حساب الاستهلاك، يتم توزيع قيمة الاستهلاك بالتساوي على فترة مقرّرة سلفاً. فجهاز الكمبيوتر، مثلاً، الذي تمّ شراؤه بمبلغ قدره ١٠٠٠ دولار أميركي، والمتوقّع أن يعمر لمدة ٤ سنوات، تُقدّر قيمة استهلاكه سنوياً بـ ٢٥٠ دولاراً أميركياً على فترة أربع سنوات. عند انتهاء هذه الفترة، يسجّل هذا الجهاز قيمة دفترية صافية تساوي صفرًا، أي أنّه يفقد قيمته من الناحية المحاسبية، مع الإشارة إلى أنّه قد يتمتّع في الواقع بقيمة الجهاز المستعمل في السوق.

أمّا **طريقة القسط المتناقص** فتحدّد نسبة القيمة المتناقصة، بحيث تخسر المادة قيمةً أكبر في السنوات الأولى.

مثل:

تمّ شراء إحدى السيارات بقيمة ١٠ آلاف دولار أميركي. ومن المقرّر استهلاكها على امتداد ٤ سنوات – أي بمعدل ٢٥٪ سنوياً. ويظهر الجدول أدناه طريقة استهلاك هذه السيارة طوال فترة الانتفاع منها (تمّ تدوير كلّ الأرقام إلى أقرب قيمة لها بالدولار).

جدول استهلاك الأصول

السنة	احتساب قيمة الاستهلاك	صافي القيمة الدفترية
السنة ١	$2500 = 10000 \times 25\%$	٧ ٥٠٠ دولار أميركي
السنة ٢	$1875 = 7500 \times 25\%$	٥ ٦٢٥ دولار أميركي
السنة ٣	$1406 = 5625 \times 25\%$	٤ ٢١٩ دولار أميركي
السنة ٤	$1055 = 4219 \times 25\%$	٣ ١٦٤ دولار أميركي

تجدر الإشارة إلى أنّه، باستعمال هذه الطريقة، لن يُستهلك الأصل بالكامل، بل سيتبقّى له قيمة في نهاية السنة الرابعة. ففي هذا المثل، ستُقدّر قيمة السيارة في الحسابات بـ ٣ ١٦٤ دولاراً أميركياً، ممّا يبيّن أنّ هذه السلعة قد تتمتّع بسعر إعادة البيع عندما يحين وقت استبدالها.

A Note on Accounting for Costs

ملاحظة حول المحاسبة المتبعة للتكاليف المشتركة

تتقاسم مراكز التكلفة عادةً التكاليف الأساسية بنسبٍ مقرّرة سلفاً، فيجري تقاسمها إمّا عند إدراج المعاملة في السجلات المحاسبية، أو في نهاية الفترة المشمولة بالتقارير، بإدخال قيد واحد للتسوية. ويمكن أن تستند طريقة توزيع التكاليف بين مراكز التكلفة إلى معايير مختلفة، وفقاً لما يُعرّف بدافع التكلفة. ونذكر منها مثلاً:

- عدد الموظفين في المشروع
 - عدد مراكز التكلفة
 - حجم الموازنة المرصودة لكل مشروع
 - تكاليف العاملين في المشروع
 - سعة المساحة التي يشغلها القسم
 - عدد الزبائن/المستفيدين
 - الاستهلاك الفعلي، كالمساحات المقطوعة، والنسخ المصورة
- لا أحكام صارمة ومستعجلة ترعى توزيع المصروفات العامة على المشاريع؛ بل ينبغي إعمال المنطق واختيار المعايير بشكل قابل للتبرير في هذا المضمار.
- فعند توزيع رواتب الموظفين المساعدين الرئيسيين على المشاريع، مثلاً، يمكن أن يؤخذ بعين الاعتبار عدد الموظفين العاملين في المشروع؛ وعند توزيع التكلفة الناشئة عن إيجار المكتب، تسري قاعدة المساحة الفعلية التي يشغلها موظفو المشروع.
- وأياً كانت الطريقة المتبعة، يجب أن تكون عادلة ومبررة، وينبغي المضي بتطبيقها حالما يتم إقرارها.

الفصل



Chapter 5

Financial Reports

التقارير المالية

إدراك مدلول الأعداد

Introduction

المقدمة

هذا الفصل:

- يكشف عن ماهية التقارير المالية بالإجابة عن الأسئلة التالية: من، ماذا، متى، لماذا.
- يشرح كيفية تفسير البيانات المالية بالاستناد إلى التوجهات وتحليل النسب.
- يشرح طريقة جمع المعلومات في حسابات الإدارة، وكيفية استعمالها.
- يستعرض أهم الخصائص التي تميز تقارير الجهات المانحة.
- يوجز الأسباب الداعية إلى تقديم التقارير إلى المستفيدين منا.

Who Needs Financial Reports? من يطلب التقارير المالية؟

لقد رأينا سابقاً أن أحد الأسباب الرئيسية الداعية إلى حفظ السجلات المحاسبية يتمثل في أن تلك السجلات تمكنك من الحصول على المعلومات المتعلقة بطريقة إدارة المنظمة. فبعد الانتهاء من وضع الأنظمة المحاسبية والموازنات، تقضي الخطوة التالية في إصدار التقارير التي تتناول الشؤون المالية في المنظمة وتراقبها.

لا يستغرق إعداد التقرير المالي الوقت الطويل الذي تخاله، شرط أن يتم حفظ الحسابات وفق الأصول، والتدقيق فيها للتأكد من صحتها.

يجب أن تصدر التقارير المالية في الوقت المناسب، وأن تكون دقيقة وذات صلة.

فالتقارير المالية هي ضرورة أساساً لأولئك المسؤولين عن إدارة المنظمة، وللوكالات المانحة الرأهنة والمحتملة. ولكن المسؤولين عن الإدارة المالية في المنظمة يكونون ملزمين، بدورهم، "بتبرير" طريقة إشرافهم على المنظمة أمام مجموعة واسعة من أصحاب المصالح.

فكّر، لبضع دقائق، في كلّ الأفراد والوكالات المرتبطين بالمنظمة غير الحكومية التابع لها، وفي الأسباب التي تدعوهم، على الأرجح، إلى المطالبة بتقارير مالية حول نشاطات منظمتك.

يلخّص الرسم البياني ٥.١ الجهات الرئيسية التي تتلقّى التقارير، والأسباب التي تعلّل حاجتها إلى هذه المعلومات.

المجدول ٥.١: من يطلب التزوّد بمعلومات مالية عن المنظمات؟

أصحاب المصالح	لم يطلبون التزوّد بالمعلومات؟
موظفو المشروع	لمعرفة حجم المبالغ والموارد المتوافرة لمشاريعهم، وحجم المبالغ المنفقة لحينه.
المدرء	لمراقبة طريقة إنفاق الأموال المرصودة للمشروع، بالمقارنة خصوصاً مع الخطط الأصلية. وكذلك، للمساعدة على إعداد خطط مستقبلية.
الموظفون الماليون	للتحقّق من أنّ الأموال المودّعة في المصارف تكفي لشراء المواد التي تتطلبها إدارة برامجهم.
مجلس الإدارة	لمراقبة طريقة استعمال الموارد، تحقيقاً لأغراض المنظمة غير الحكومية.
الجهات المانحة	للتأكّد من استعمال المنح وفق الاتفاق المنصوص عليه، ومن تحقيق أغراض المشروع. وكذلك، لدراسة احتمال دعم المنظمة في المستقبل.
الإدارات الحكومية	للتحقّق من أنّ المنظمة تسدّد كلّ الضرائب المستحقة عليها، ولا تستغلّ وضعها كمنظمة "غير ربحية".
المستفيدون من المشروع	لمعرفة التكلفة الناشئة عن توفير الخدمات التي يستفيدون منها، وتحديد إن كانت ذات قيمة لمجتمعهم.
عامّة الشعب	لمعرفة مقدار الأموال المحصّلة والمنفقة خلال السنة، وأوجه استعمال الأموال.

إنطلاقاً من هذه اللائحة، يتّضح لنا وجود جهات متعدّدة ومتنوّعة تستعمل التقارير المالية – أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها على السواء – وتستند إلى المعلومات المالية، تلبيةً لأغراض إدارية ولغايات المساءلة. وبالتالي، لا عجب من أن نحتاج إلى أنواع مختلفة من التقارير المرفوعة لعدّة مستفيدين، على النحو الملخّص في الرسم البياني ٥.٢ أدناه.

الرسم البياني ٥.٢: تقارير متنوعة لعدة مستعملين

الخضوع لمساءلة أصحاب المصالح	إدارة البرنامج	
تقارير المجلس	الحسابات الإدارية – تقارير حول مراقبة تنفيذ الموازنة تقارير حول التدفقات النقدية	داخل المنظمة
التقارير المعدة للجهات المانحة البيانات المالية المدققة فيها التقارير المرفوعة إلى المستفيدين	التقارير المقدمة إلى الجهات المانحة حول تقدّم العمل (مالية ووصفية)	خارجها

فخلال السنة المالية، يتم تلخيص المعلومات المحاسبية وتحويلها إلى حسابات إدارية لمراقبة تقدّم العمل داخلياً بالمقارنة مع الموازنة. وفي نهاية السنة، يُصار إلى إصدار الحسابات السنوية (أي الميزانية العمومية وحساب الإيرادات والنفقات) لإبلاغ أصحاب المصالح خارج المنظمة عن المحصلة النهائية. ولكن، بين الحين والآخر، خلال السنة، سيتعيّن على المنظمة غير الحكومية أيضاً أن تستكمل تقارير خاصة حول تقدّم العمل وترفعها إلى الوكالات المانحة.

The Annual Accounts

الحسابات السنوية

نعود إلى الميزانية العمومية وإلى حساب الإيرادات والنفقات. فهذه البيانات المالية السنوية تبين بشكلٍ ملخص:

- من أين تأتي الأموال
- ولأيّ غرض تمّ تحصيلها
- وكيف أنفقت
- وما هي محصلة العمليات

يجب إعداد هذه الحسابات فور انتهاء السنة المالية بأسرع ما يمكن، في غضون ستة أسابيع مثلاً، وتحضيرها للتدقيق الخارجي. فغالباً ما تحدّد المنظمة، في قانونها الأساسي، المهل القصوى المسموح بها لتقديم الحسابات إلى الأعضاء.

وتشكّل الحسابات السنوية التي يواكبها التقرير السنوي، الدعاية الرئيسية ومجموعة المعلومات المتوافرة، وهي ستحظى باهتمام عدد كبير من المستفيدين. لهذا السبب، ينبغي بالحسابات السنوية أن:

- تبرز المنظمة في أفضل صورة ممكنة لها
- وتساعد في الإشادة بعملها
- وتلبّي حاجات الجهات التي تستعمل الحسابات
- وتفي بمستلزمات مدققي الحسابات

إذا تبين من الحسابات السنوية أنّ المنظمة غير الحكومية تنعم بمقدار كبير من الأرصدة المتراكمة، فقد يخلف ذلك انطباعاً بأنّ المنظمة تملك الكثير من الموارد، فتتخفّ عزيمة الجهات المانحة، على الأرجح، حيال تقديم الدعم إلى مبادرات جديدة. ولكن، هذا لا ينفي وجود أسباب وجيهة لدى المنظمة تبرّر حاجتها إلى احتياطيّ نقديّ، كالأموال المدخّرة لاستبدال بعض التجهيزات أو صندوق تبرّعات للبناء. وأياً كانت الأسباب، ينبغي أن تقدّم المنظمة مبررات إلى الجهات المانحة المحتملة، تأكيداً لها على أنّ الدعم الذي تقدّمه هو ضروريّ فعلاً.

تفسير الحسابات Interpreting the Accounts

لا يحمل الرقم المأخوذ بمعزلٍ عن الأرقام الأخرى، أيّ مدلول هامّ لجهة نوعية النتائج المسجّلة. لذلك، من الضروريّ مقارنة الأرقام بعناصر أخرى، كمتوسط "المعاملات الصناعية" أو حسابات السنة المنصرمة، حتى تحمل مدلولاً معيّناً.

فحين نفسّر الميزانية العمومية وبيان الإيرادات والنفقات، يمكن أن نستعمل نوعين من التحليل الماليّ:

- **تحليل الاتجاهات** الذي يطرح السؤال الآتي: "كيف نقيّم أداءنا بالمقارنة مع أداء الفترة السابقة؟"
- **تحليل النسب** الذي يوفر سبل تفسير النتائج المالية ومقارنتها.

■ تحليل الاتجاهات:

يستند تحليل الاتجاهات إلى مجموعتين من الأرقام المجمّعة بواسطة تقنيات محاسبية ماثلة، والتي تكشف عن معلومات تتعلّق بفترةٍ متتاليتين، تتمثّلان عادةً بسنتين متعاقبتين. ومن المحتمل أن تسمح مقارنة هذه الأرقام برصد الاتجاهات واستعمال هذه المعلومات لتقدير الاتجاهات المستقبلية أو لتحديد الأهداف. يُذكر أنّ تحليل الاتجاهات يتّخذ مدلولاً أعمق إذا اقترن أيضاً بتحليل النسب المالية.

■ تحليل النسب المالية:

يشيع استعمال تحليل النسب المالية في مجال الأعمال التجارية بهدف تقييم ربحية الشركات وفعاليتها. ورغم أنّ تحليل النسب لا يلقي رواجاً كبيراً في قطاع المنظمات غير الربحية، فهو يحقق فوائد كبيرة إذا تمّ تكييفه مع هذا القطاع. فالنسب تسمح بالمقارنة بين تقارير مُعبّر عنها بعملات مختلفة، وبين منظمات من

عدّة أحجام، عن طريق تحويلها إلى المقياس ذاته.

غالباً ما تلجأ الوكالات المانحة إلى هذه التقنيّة عندما تقيّم الأداء، وبخاصة حينما تقارن التكاليف النسبيّة، كالتكاليف الإداريّة، الناشئة عن منظمات أو مشاريع مماثلة.

تستمدّ النسب أهميّتها من **الإشارات** التي قد تعطّيها عن مسار العمل، وليس من كونها تشكّل مقياساً لأداء جيد أو سيّء. فتحليل النسب يساعد المدراء في الإجابة عن ثلاث أسئلة أساسيّة تنطبق على كلّ مؤسسة:

- **الاستمراريّة الماليّة** – فهل ستحتظى منظمنا بالموارد الماليّة التي تخوّلها أن تواصل تقديم الخدمات إلى الناس في المستقبل، كما اليوم؟
- **الفعاليّة** – هل تقدّم منظمنا خدمات إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد بما تملكه من موارد، وبأقلّ كلفة ممكنة؟
- **الفاعليّة** – هل تؤدّي منظمنا عملها، بحسّ مسؤوليّة، في مجال إدارة مواردها؟

تحليل حساب الإيرادات والنفقات

يمكنك أن تستعمل النسب الواردة في حساب الإيرادات والنفقات عن طريق تحويل كلّ بند من البنود المتسلسلة إلى نسبةٍ من إجماليّ الإيرادات (أي أن تقسّم كلّ بند على إجماليّ الإيرادات، ومن ثمّ تضرب حصيلة القسمة بمئة). فهذا يدلّ على الأهميّة النسبيّة التي تلقاها مختلف الميادين التي يأتي على ذكرها البيان، كالتكاليف الإداريّة النسبيّة مقابل تكاليف المشروع المباشرة. وهو مفيدٌ أيضاً لأنّه يلفت الانتباه إلى الميادين الهامّة، ويصرفه عن المسائل التافهة. (وهذا هاجس مشترك لدى أعضاء المجلس).

وتدلّ هذه العمليّة الحسابيّة أيضاً على **مستوى التبعيّة للمانح** – أيّ قسمة إجماليّ تبرّعات المانح على إجماليّ الإيرادات، وضرب حصيلة القسمة بعد ذلك بمئة. فإذا قادتك استراتيجيّتك الماليّة إلى الارتهان بنسبةٍ أقلّ للإعانات الخارجيّة، فنسبة التبعيّة ستساعدك على تحديد مستوى أهدافك وعلى مراقبتها. ويمكن الذهاب إلى مستوى أبعد في التحليل من خلال مقارنة النّسب التي تسجّلها الأرقام المتداولة وأرقام السنة السابقة، بهدف رصد الاتجاهات.

تحليل الميزانيّة العموميّة

حاول مجدداً أن تقسم كلّ الأرقام على رقم إجماليّ الإيرادات الظاهر في حساب الإيرادات والنفقات المرفق بالميزانيّة، للدلالة على الأهميّة النسبيّة التي تحظى بها البنود المدرّجة في الميزانيّة العموميّة.

يمكن احتساب "نسبة الاستمراريّة" عن طريق قسمة الاحتياطيّ العامّ (أي حجم الأرصدة المتراكمة المخصّصة للاستعمال العامّ) على إجماليّ الإيرادات (المستمدّ من حساب الإيرادات والنفقات المرفق بالميزانيّة).

وحينما تضرب بعدد الرقم المحصل بـ ٣٦٥ يوماً، فستعطيك حصيلة الضرب، بعدد الأيام، فكرةً عن الفترة الزمنية التي تستطيع المنظمة أن تواصل العمل فيها، في معرض السنة المقبلة، إذا شحّت الإيرادات واستمرت حركة النشاطات بالوتيرة نفسها.

وتطرح نسبة السيولة الفورية أو مؤشر السيولة السؤال الآتي: هل يسعنا أن نسدد ديوننا اليوم؟ فهذه النسبة تقسم الأصول الجارية، مطروحاً منها الأصول الأقل "سيولة" كالمخزون والمدفوعات المسبقة (أي، بمعنى آخر، الحسابات المدينة القصيرة الأجل والأرصدة النقدية فقط) على الخصوم الجارية (الحسابات الدائنة القصيرة الأجل والسحوبات على المكشوف). فالنسبة الناشئة عن هذه القسمة يجب أن تساوي في أحسن الأحوال حدود ١:١، لأن تلك النسبة تدلّ على أن المنظمة تملك (المبالغ) النقدية الكافية لسداد ديونها المباشرة.

تطرح نسبة التداول السؤال الآتي: هل يسعنا سداد ديوننا في غضون ١٢ شهراً؟ فهي تقسم إجمالي الأصول الجارية على إجمالي الخصوم الجارية، للحصول على اختبار أوسع لسيولة المنظمة (لأجل بعيد). وتعتبر نتيجة ١:٢ حصيلة مقبولة. وهنا أيضاً، حاول مجدداً أن تحول الرقمين المسجلين في كلا السنتين، والظاهرين في الميزانية العمومية، لرصد الاتجاهات البارزة.

■ تحليل النسب - صيغ مرجعية سريعة

النسبة	المعادلة
١. التبعيّة حيال الجهة المانحة: المعبّر عنها بنسبة مئوية	$\frac{\text{إجمالي الإيرادات من الجهات المانحة} \times 100}{\text{إجمالي الإيرادات}}$
٢. أوجه استعمال الإيرادات: المعبّر عنها بنسبة مئوية	$\frac{\text{بند الإنفاق} \times 100}{\text{إجمالي الإيرادات}}$
٣. "نسبة الاستمرارية": المعبّر عنها بأسابيع أو أيام	$\frac{\text{الاحتياطي العام} \times 52 \text{ أو } 365}{\text{إجمالي الإيرادات}}$ * إنها الأموال غير المقيّدة المرصودة لأغراض عامة تحت بند الأرصدة المتراكمة. استعمل، كبديل صافي الأصول الجارية.
٤. نسبة السيولة الفورية أو نسبة السيولة: المعبّر عنها بنسبة رقم: رقم *	$\frac{\text{الأصول الجارية مطروحاً منها المدفوعات المسبقة}}{\text{الخصوم الجارية}}$ * يجب أن يتراوح الجواب ما بين ٠.٨ و ١.٢:١. أمّا الحصيلة التي تساوي ١:١ فتدلّ على وجود أموال كافية لتغطية الديون المباشرة.
٥. نسبة التداول المعبّر عنها بنسبة رقم: رقم *	$\frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}}$ * تُعتبر حصيلة ١:٢ مقبولة – وهي كافية لسداد الديون في غضون ١٢ شهراً.

Management Reporting

إعداد التقارير الإدارية

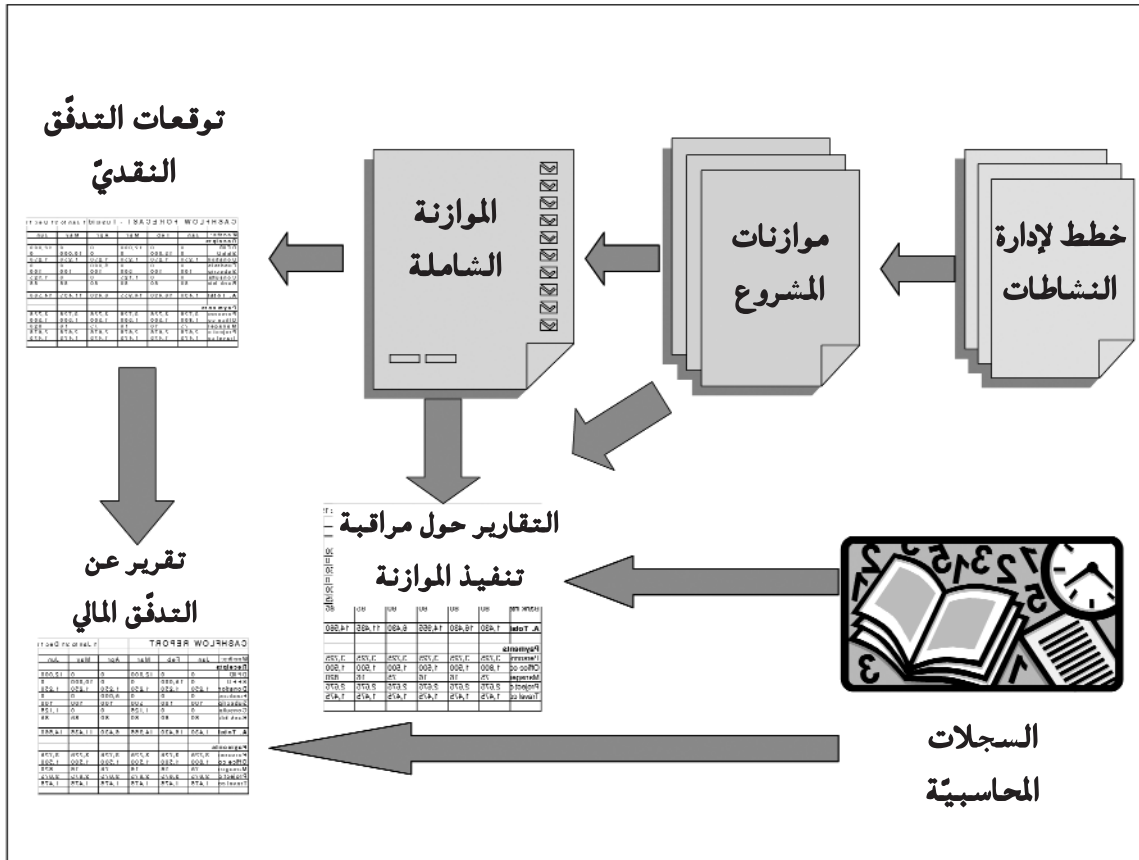
يحتاج المدراء إلى تحصيل معلومات مالية على مدار السنة المالية لمراقبة تقدّم المشروع.

وفي أحسن الأحوال، يجب إصدار التقارير الإدارية كلّ شهر، أو على الأقلّ كلّ فصل. وبما أنّ التقارير تصدر لتمكّن المدراء من اتخاذ القرارات بشأن إدارة المنظمة في المستقبل، فمن الضروري تحديد اجتماعات هيئة الإدارة على نحوٍ يضمن تزامنها مع مراحل المحاسبة الإدارية، حتى تأتي المعلومات مواكبةً لهذه المراحل.

يصدر نوعان من التقارير المفيدة للمدراء: الموازنة بالمقارنة مع تقريرٍ عن الأداء الفعليّ وتقرير التدفقات النقدية.

يُظهر الرسم البياني ١.٥ كيفية إعداد التقارير الإدارية استناداً إلى التخطيط المالي والمحاسبة المالية معاً.

الرسم البياني ٥.١: مخطط سير العمل على مستوى التقارير الإدارية



■ الموازنة مقارنةً بتقرير الأداء الفعلي

تتناول الموازنة، مقابل تقرير الأداء الفعلي، الإيرادات والنفقات المدرجة في الموازنة عن الفترة المشمولة في التقرير، ثمّ تقارنها بالإيرادات والنفقات الفعلية عن الفترة ذاتها. ويُعرّف الفرق القائم بين الرقمين "بالتباين" الذي يجري تقييمه من حيث مدى الفرق الذي يسجله أو ما شابه. أنظر التقرير النموذجي الوارد في الملحق ١٤.

يستمدّ التقرير أرقامه من الدفاتر المحاسبية الرئيسية. فكلّ شهر، يُصار إلى مطابقة السجلات وتلخيصها لإعطاء صورة موجزة عن جميع المعاملات. وبما أنّ الحسابات حُدّدت وفقاً لأبواب الموازنة، فلن تدعو الحاجة لإجراء أيّ تحليل إضافي.

وقد وُضعت هذه القاعدة موضع تنفيذ في سيناريو "رودي يذهب إلى السينما". وإليك في ما يلي موازنة رودي بالمقارنة مع تقرير الأداء الفعلي:

موازنة رودي مقارنةً بتقرير الأداء الفعلي

البند	التقديرات الأصلية بالدولار الأمريكي	المبالغ المنفقة فعلياً بالدولار الأمريكي	الفرق	سلبّي أو إيجابي؟
الرحلة بالباص	١.٥٠	٠.٧٥	٠.٧٥	
وجبة الطعام	٣.٥٠	٣.٠٠	٠.٥٠	
رسم الدخول	٣.٠٠	٤.٠٠	(١.٠٠)	
المجموع	٨.٠٠	٧.٧٥	٠.٢٥	

يمكننا أن نلاحظ الانعكاسات الناجمة عن تأخر رودي في الوصول إلى دار السينما لشراء التذاكر الأدنى سعراً. فقد أنفق على تذكرة الدخول أكثر ممّا كان مقرّراً دفعه بقيمة دولار أمريكي واحد. ولكن، في المقابل، بما أنّه لم يكن يملك ما يكفي من المال لشراء تذكرة الباص، في طريق العودة إلى المنزل (بل أقلّه أحدهم إلى المنزل مجاناً)، فقد تمكّن من ادّخار مبلغٍ من المال.

تحليل التباين

يعتمد هذا التحليل إلى النظر في التباينات البارزة عن الموازنة، ويسعى إلى شرح الأسباب التي تعلّل وجودها، والسبل الآيلة إلى معالجة الوضع. وغالباً ما توصف التباينات على أنّها إمّا "إيجابية" (مما يبشّر بالخير عموماً) أو "سلبية" (مما ينذر بالسوء عموماً):

تدلّ على الإيجابية:

- حين تفوق الإيرادات الفعلية حجم الإيرادات المدرجة في الموازنة،
- أو حين تكون النفقات الفعلية أدنى من النفقات المدرجة في الموازنة (علماً أنّ ذلك لا يشكّل دوماً
- أنباء سارة في نظر المنظمة غير الحكومية).

تكون الموازنة سلبية:

- حين تكون الإيرادات الفعلية أدنى من حجم الإيرادات المدرجة في الموازنة،
- أو حين تفوق النفقات الفعلية تلك المدرجة في الموازنة.

من المفيد أيضاً أن تحلّل سبب التباين القائم، وإن كان هذا التباين يبرز بصورة دائمة أو مؤقتة. فهو ينشأ عن أحد الأسباب التالية أو عن غير سببٍ منها:

- تغيير في الأسعار
- تغيير في الكمية
- تغيير في الخطة
- تغيير في التوقيت

النشاط

عُدّ إلى التقرير الوارد أعلاه حول مراقبة موازنة الإنفاق لدى رودي.

- أيّ النتائج تُعدّ سلبية وأيها تُعدّ إيجابية؟
- ما هي أسباب التغيير؟

التدابير المُفترض اتخاذها لمعالجة التباينات:

المؤقتة	الدائمة
راقب تقدّم العمل	زد حجم العمليات
ضع خطة للإنفاق في حال تعرّست النشاطات	أعد توزيع الأموال (إذا كانت قوانين الجهة المانحة تسمح بذلك)
أحرّ التكاليف المستقبلية المدرجة في الموازنة	إجمع المزيد من الأموال
خذ بعين الاعتبار مفاعيل التدفّق النقديّ	خفّض التكاليف الأخرى
	قلّص حجم العمليات

الإيجابية

السلبية

■ تقرير التدفقات النقدية

لا يعدو تقرير التدفقات النقدية كونه توقعات محدّثة عن التدفقات النقدية، تشمل المقبوضات والمدفوعات الفعلية، مضافاً إليها أيّ معلومات جديدة تتعلّق بالنفقات المستقبلية أو يخطط جمع الأموال. فهو يتيح للمدراء أن يقدّروا الفترات التي يُرجّح أن تكون فيها الأرصدة النقدية غير كافية للإيفاء بجميع الالتزامات، والاستفادة قدر المستطاع من أيّ فائض يتحقّق خلال السنة.

Presenting Reports

تقديم التقارير

بما أنّ التقارير تتطلّب الكثير من أعمال التحضير، فإنّك تبغى من الناس أن يقرأوها ويستعملوها. فحريّ بنا أن ندرس مواصفات قارئ التقارير، والشكل الذي ينبغي أن ترد فيه حتى تكون مفيدة له.

■ التقارير الاستثنائية

قلّما يتسنى للمدراء وأعضاء المجلس أن يقرأوا التقارير التي تردهم بالكامل، نظراً إلى كثرة انشغالهم. وبالتالي، فهم يقدّرون بوجه خاصّ أن تقرن التقارير المالية بملخص يلفت انتباههم إلى الميادين الرئيسية التي تستدعي منهم اتخاذ التدابير اللازمة.

لذلك، تكمن فائدة "التقرير الاستثنائي" في أنّه يشكّل ملخصاً وصفيّاً مرتبطاً بالحسابات الإدارية، ولا يتوقّف إلاّ عند أبرز المسائل، لاسيما تلك التي تسترعي انتباه المدراء أو تستدعي من مجلس الإدارة اتخاذ قرارات.

ومن حسنات هذا التقرير أنّه يصرف الانتباه عن المسائل الثانوية. فغالباً ما يغرق أعضاء مجلس الإدارة في التفاصيل، فيغفلون عن المسائل المهمّة فعلاً.

ينبغي ألاّ يتجاوز التقرير الاستثنائي أكثر من صفحة واحدة، أو على الأكثر صفحتين، بل من الأوفق أن يتجنّب استعمال الألفاظ التقنية وأن "يورد الأفكار على شكل نقاط"، حتى يجذب النظر وتسهل قراءته. ونقترح عليك في ما يلي تصميماً للتقرير الاستثنائي يتضمّن:

■ **صورة عامة** عن الفترة التي يشملها التقرير – أي التواريخ التي يغطّيها؛ وطريقة جمع الأرقام؛ وطبيعة النشاطات التي تغطّيها التقارير المرفقة؛ واسم مُعدّ التقرير.

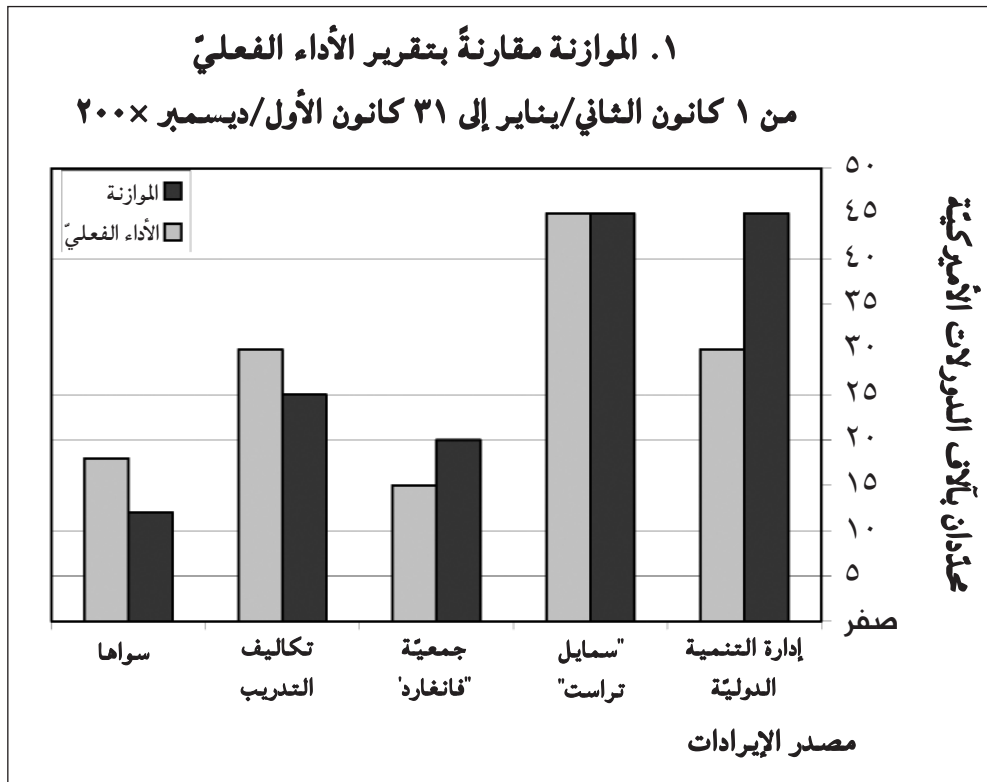
■ **"التباينات" الكبيرة** في التقرير الخاص بمقارنة الموازنة وتوقعات التدفقات النقدية – أي اختر من الموازنة التباينات الأبرز وعلّل أسبابها. لا ينبغي أن يتركّز الاهتمام على إفراط الموازنات في الإنفاق، باعتبار أنّ قلّة الإنفاق تثير مشكلةً أيضاً، وخصوصاً حين يتعلّق الأمر بنشاطات المشروع.

■ التوصيات الداعية لاتخاذ التدابير اللازمة – أي التدابير التصحيحية المطلوبة لمعالجة المسائل الرئيسية التي جرى تحديدها في الفقرة السابقة. نذكر منها، على سبيل المثال، الاستراتيجيات المتبعة لتلافي أيّ نقص في التدفق النقديّ في الأشهر المقبلة؛ ومراجعة خطط النشاطات لإعادة تصويب المشاريع نحو أهدافها؛ والحدّ من استعمال المركبات، حيث تتخطى التكاليف الجارية الموازنة إلى حدّ بعيد.

■ التصاميم البديلة

يجدر النظر في مسألة تقديم التقارير وفقاً لتصاميم تُعدّ برسوم بيانية، كاستعمال رسم بيانيّ بأعمدة لتقديم الموازنة أو تقرير الأداء الفعليّ (أنظر الرسم البيانيّ ٥.٢) أو رسم بيانيّ دائريّ لإعداد تقرير الإيرادات والنفقات. وهذه التصاميم تلقى ترحيباً خاصاً لدى الأشخاص الذين يتمتعون بمهارات محدودة في عالم الأرقام.

الرسم البيانيّ ٥.٢: إستعمال الرسوم البيانية لإعداد التقارير المالية



Using the Reports

إستعمال التقارير

ترمي من مراجعة أيّ مجموعة من الحسابات – أكان الأمر يتعلق ببيانات نهاية السنة أو بآخر سلسلة من الحسابات الإدارية – إلى تقدير مدى سلامة الوضع في المنظمة والتأكد بنفسك من أن المنظمة أصابت أهدافها. فإذا صدرت التقارير في مواعيدها، ستمكن من التصديّ لأيّ مشكلة في مرحلة مبكرة، ومن اتخاذ التدابير اللازمة لإعادة الأمور إلى نصابها.

■ تحديد المشكلة، والبحث عن الحلول

تساعد التقارير حول مراقبة تنفيذ الموازنة في تحديد مكان المشكلة، وفي التنبيه باكراً إلى أن الأهداف لم تتحقق. وهي تساهم أيضاً في رصد حوادث الاحتيال أو سوء استعمال الأموال.

لا بدّ من البحث عن أربعة مؤشرات رئيسية:

- ماذا تستشفّ من النتيجة النهائية؟ هل تبين لك، بالإجمال، أن الموازنة تسرف أو تبخل في الإنفاق، وهل نسبة الإسراف أو الإقلال من الإنفاق هي كبيرة في تلك المرحلة؟ يُشار إلى أن نسبة ١٠٪ بالزائد أو بالنقص تُعدّ نسبة مقبولة.
- ما هي التباينات الكبيرة الملحوظة على مستوى البنود المتسلسلة الفرديّة؟ هل تمّ شرح أسباب هذه الفوارق؟ كأن تظهر موازنة النفقات المعيشية، مثلاً، إلى إفراط كبير في الإنفاق، ولغير وجهٍ خاص، أو إلى أن الإيرادات المحصّلة من الرسوم هي متدنية، على غير عاداتها، لهذه الفترة من السنة. فلا تركّز اهتمامك على الإنفاق المفرط وحسب، على اعتبار أن الإقلال من الإنفاق يشكّل بدوره مظهراً مقلّلاً بالنسبة إلى المنظمة غير الحكومية.
- هل تعطي البنود المتسلسلة المترابطة (كالتكاليف المتعلقة بالنشاطات) المؤشرات ذاتها؟ أو تبدي تعارضاً في ما بينها؟ كأن يتبين، مثلاً، من الموازنة الموضوعة لمواد المشروع قلّة في الإنفاق بما يوحي بتأخر في تنفيذ النشاطات، بينما ترتفع التكاليف الناشئة عن تشغيل مركبات المشروع.
- هل تستشفّ من الأرقام الواردة في تقرير الموازنة المؤشرات ذاتها التي تستشفّها من التقرير الوصفيّ حول المشروع؟

أحياناً، لا تبدو لك الأرقام صحيحة ... لذلك، عليك أن تثق بحدسك، وألاً تستخفّ بهواجسك.

بالإمكان اجترّاح جملة حلول أو اتخاذ عدد من التدابير:

المشكلة	الحل/التدبير المتخذ
يبرز خوفٌ من الإنفاق المفرط على بنود الموازنة – بما يفضي على الأرجح إلى نقص في الأموال لإنجاز المشروع	– إحصل على إذن باستعمال الأموال المدخّرة من قلة الإنفاق على بنود أخرى في الموازنة – قلّص بعض النشاطات أو أرجئ تنفيذها – إعمد إلى جمع الأموال لزيادة الإيرادات – وسّع نطاق النشاطات المدوّرة للمدخل – إستعمل الاحتياطي لتمويل النقص
تظهر بنود الموازنة قلة في الإنفاق – ممّا يوحي بأن النشاطات المقرّرة لم تُنفذ بالكامل	أبذل جهوداً لتحريك المشروع على نحوٍ يمكنك من تحقيق أهدافك، ومن الوفاء بالتزاماتك تجاه الوكالة المانحة.
تفوق الإيرادات الأرقام المتوقعة	إمّا: – كثّف النشاط في بعض المجالات – أو أدخّر الفائض "ليوم الضيق" (إذا سمحت الجهة المانحة بالاحتفاظ به)
تظهر البنود المتسلسلة المترابطة نتائج مختلفة	تحرّر عن سبب هذا التباين – فقد يؤذن باكراً بوجود حوادث احتيالي أو بسوء استعمال الموازنات.

بعض النقاط الهامة التي يجدر بالمنظمات غير الحكومية ألا تغفل عنها حينما تتخذ قراراتها استناداً إلى بيانات مالية:

- يجب أن يشكّل تسريح الموظفين الملاذ الأخير. فهذا القرار لا يصبح ضرورياً إلا في حال سحب أموال بشكل مفاجئ.
- عندما تُمنح الأموال لغرضٍ معيّن، فلا يحقّ لك استعمال تلك المبالغ لدعم نشاط آخر يعاني من العجز.
- عندما تدعو الضرورة إلى تخفيض ميزانية المشروع، ينبغي بك أن تناقش أسباب هذا التخفيض والخطة المعدلة مع أيّ جهة تمّول النشاط المذكور.

■ التوقعات المستقبلية



تستمدّ التقاريرُ الموضوعية لمراقبة تنفيذ الموازنة ابتداءً من الفصل الثاني تقريباً، فائدتها الخاصة من أنّها تتوقّع حصيلة نهاية السنة، وتسهم في عملية إعداد الموازنة للسنة المقبلة. فمع توثيق مستوى مقبول من الدقّة، تتمكّن حتماً من أن تقدّر إن كانت المنظمة ستنعم بفائضٍ أو ستعاني من عجز. ويكتسي هذا الجانب أهمية بالغة من حيث علاقاتك مع الجهات المانحة.

- فالعجز الكبير يمكن أن يظهر المنظمة بمظهر العاجزة عن ضبط الأمور، ويكشف عن سوء إدارة.
- والعجز المحدود يمكن أن يكشف عن حاجة كبيرة، وحتى عن تحلي المنظمة بحس إداري رفيع.
- أمّا الفائض المحدود فيمكن أن يوحي بحسن الإدارة.
- والفائض الكبير يمكن أن يكشف عن إخفاق في الإيفاء بالحاجات أو الافتقار إلى الخبرة في مجال إعداد الموازنة.

تتعدّد الوسائل التي تسمح بتقليص الفائض في نهاية السنة، بما في ذلك شراء تجهيزات جديدة أو استبدال أخرى، وطلب شراء مخزون القرطاسية ولوازم المكتب. أمّا العجز الكبير، فلا يسع التصدي له إلاّ بإنذار أصحاب المصالح بوجوده في مرحلة مبكرة، أو بتعليله بأسباب وجيهة، على أمل أن يتوفّر احتياطي كافٍ لتغطيته. أنظر الملحق ١٧ للاطلاع على تقرير نموذجي عن التوقعات.

■ إدارة التدفقات النقدية

يفيد تقرير التدفقات النقدية في توقّع الفائض والعجز النقديّين، واتخاذ الخطوات اللازمة لتلافي الوقوع في خسارة بصورة مؤقتة. فحيثما تكون الميزانيات سليمة، يتعيّن على المدراء أن يمارسوا المراقبة، ضماناً لحسن إدارة الخزينة – أي استثمار الأموال على نحوٍ يدرّ أكبر قدر من الفوائد.

وحيث تكون الموارد النقدية محدودة، من المهمّ أن تراقب قدرة المنظمة على سداد الدائنين عند الاستحقاق (بالاستناد إلى نسب السيولة مثلاً)، وأن تتخذ الإجراءات اللازمة حين تصدر تحذيرات مبكرة تنذر بمصاعب مالية محتملة.

وتتطلّب الخيارات المتوافرة لإدارة التدفق النقديّ منك أن:

- تمارس مراقبة شديدة على التسليف، فتلاحق المدينين لاستعجالهم على الدفع
- تراجع جداول المنح، فتشجّع المعنّيين على الدفع سلفاً عوض التأخر في الدّفع
- ترسل إلى المصرف كلّ المبالغ المالية التي تتلقاها يومياً
- تطلب من الموردين الأساسيين شروط دفع خاصة (على أن يلتزموا بها)
- تدفع بعض المصروفات العامة على دفعات، كأقساط التأمين
- تحدّد المدفوعات الأساسية وفق سلّم أولويات
- ترجئ تنفيذ الأعمال التي تقودك إلى نفقات إضافية، كالتوظيف، وعقد إيجارات، وشراء تجهيزات
- تفاوض بشأن تسهيل السحب على المكشوف كتدبير علاجيّ لأجل قصير – إنمّا باهظ الكلفة

Reporting to Donor Agencies

تقديم التقارير إلى الوكالات المانحة

يجدر بك أن تتذكّر أنّ الوكالات المانحة تخضع بنفسها لمساءلة أصحاب المصالح (من أمناء، وحكومة، ومكلفين، وسواهم)، وتتكل عليك لتزوّدّها بالمعلومات الضرورية لها.

■ المساءلة

تشرط المساءلة الماليّة أن تثبت للجهات المانحة أنّك استعملت أموالها للأغراض الموضوعية لها. وتتمثّل النقطة المرجعيّة بالطلب الأصليّ للتمويل، أمّا الخطوط التوجيهيّة فتدّ عادةً مع التأكيد على إعطاء منحة من قبيل الإعانة، ومع العقد أو الاتفاق الموقع من كلا الطرفين.

من المهمّ أن تفي بالشروط وتراعي المهل القصوى المحدّدة لتقديم التقارير، إحياءً بالمصادقيّة وتعزيزاً للثقة، وحرصاً على أن تنال المنحة المقدّمة لك في حينها.

■ شروط المنح المقدّمة على سبيل الإعانة

من المهمّ دوماً أن تتحقّق من الالتزامات التي وافقت على تنفيذها، كجزءٍ من الاتفاقية المعقودة للحصول على التمويل من كلّ جهة من الجهات المانحة. فالشروط التي تفرضها هذه الجهات، على تنوعها وتشعبها، يمكن أن تشمل:

- **تقارير عن تقدّم العمل** – بما في ذلك تواتر التقارير، وتصميمها، وأسلوبها، ومواعيد إعدادها. تُقدّم فصلياً عادةً لتتزامن مع إصدار دفعات المنحة.
- **حجم الأموال ووجهة استعمالها** – يحدّد لأيّ أغراض يُحتَمَل، أو لا يُحتَمَل، أن تُستعمل الأموال؛ ومدى إمكانية تحميل الأموال من سنة ماليّة إلى السنة اللاحقة.
- **المصروفات الإدارية العامّة** – المواد الخاصة المسموح بها أو الممنوعة، أو النّسب القصوى المحدّدة وفقاً لإجماليّ المنحة.
- **البنود المتسلسلة في الموازنة** – الأبواب الخاصة في الموازنة/تصنيفات الحسابات التي تتوافق مع طلب المنحة الأصليّ.
- **سياسة نقل الاعتمادات** – أي السماح (أو ما خالفه) بنقل الفائض في الموازنة من باب إلى آخر، وضمن الشروط المحدّدة.

- طرق المحاسبة – المحاسبة على أساس الاستحقاق أو على أساس النقدية.
- الحسابات المصرفية والفائدة – يشترط بعض الجهات المانحة الفصل بين الحسابات المصرفية ولا يسمح بالاحتفاظ بالفوائد المحققة من المبالغ المستثمرة.
- سياسة حساب الاستهلاك – طريقة معاملة الأصول الثابتة التي يتم شراؤها بأموال المنحة.
- التدقيق الخارجي في الحسابات – يشترط بعض الجهات المانحة إخضاع الحسابات لتدقيق خارجي منفصل.

■ التقرير المقدم إلى الجهة المانحة

تشرط الجهات المانحة على المنظمة غير الحكومية أن تثبت سلامة وضعها المالي قبل أن تعطى الأموال، مما يفسر الأهمية البالغة التي يكتسبها التقرير المقدم إلى الجهة المانحة. ففي أغلب الأحيان، يتضمن هذا التقرير الموازنة المقارنة بخلاصة عن الأداء الفعلي، مرفقة بتقرير وصفي عن النشاطات التي تم تنفيذها. [أنظر الملحق ١٥ للاطلاع على تقرير نموذجي يُقدم إلى الجهة المانحة].

وحيثما تكثر الجهات المانحة، يجدر بك أن تضع النظم المحاسبية على نحوٍ يسهل عليك استعادة المعلومات المطلوبة من الوكالة المانحة.

وإلا، ستتحمّل المنظمة مشقة تجميع المعلومات كلّ مرة يُطلب منها أن تقدّم تقريراً. لذلك، يكون اعتماد مراكز التكلفة مفيداً بشكل خاص في هذا المضمار.

عندما تُعدّ التقرير الذي ترفعه إلى الجهة المانحة، إحرص على أن:

- تراعي المهل القصوى المحددة لتقديم التقرير (أو أن تطلب مهلة إضافية لتقديمه)
- تصدر أرقاماً دقيقة، يمكن التحقق منها
- لا تخفي أي إقلال من الإنفاق أو تبذير في الإنفاق
- تبرّر أيّ تباينات كبيرة
- تُطلع الجهة المانحة باستمرار على أيّ مشاكل محتملة

وأخيراً، لا يغيب عن ذهنك أن الموظفين العاملين في الوكالات المانحة يملكون خبرة واسعة في مجال العمل مع مجموعات شبيهة بمجموعتك؛ فهم لا يتوانون عن الاستجابة بشكلٍ إيجابي لأيّ نصيحة تُطلب منهم.

تقديم التقارير إلى المستفيدين Reporting to Beneficiaries

تقرّر غالبية المنظمات غير الحكومية بأهمية المساءلة تجاه المستفيدين من خدماتها (تجاه الأسفل). ولكن، قليلة هي المنظمات التي نظّمت طريقة تطبيقها: فمعظم الأنظمة التي تتبنّاها المنظمات غير الحكومية يتمحور حول المساءلة تجاه الممولين (تجاه الأعلى)، كتقديم التقارير إلى الجهات المانحة ومجالس الإدارة، وإلى المكاتب الرئيسية.

يحتاج المستفيدون إلى الحصول على معلومات عن خطط المنظمة غير الحكومية، ومواردها، ونشاطاتها بدافع المشاركة مشاركةً كاملة في عملها. فزيادة الشفافية والمساءلة تجاه المستفيدين تعود بمنافع جمّة، نذكر منها:

- تعزيز الثقة والاحترام بين موظفي المنظمة غير الحكومية والمستفيدين
 - تحسين نوعية القرارات المتعلقة بالبرنامج، بما أنّ المستفيدين يقدمون معلومات ارتجاعية عن أوجه إنفاق الأموال
 - تمكين المستفيدين من اتخاذ قراراتهم الخاصة باسمهم الشخصي
 - التقليل من احتمال ارتكاب مخالفات وحوادث احتيال
 - تشجيع الموظفين الماليين على الانخراط أكثر في العمل الميداني الذي تقوم به المنظمة غير الحكومية
- من الطبيعي أن يصطدم تطبيق هذا المستوى من الشفافية المالية ببعض العقبات، من مثل زيادة الأعباء الملقة على كاهل الموظفين الكثيريّ الأنشغال أصلاً. ولكنّ تطبيقه بشكلٍ دقيق يعود بمنافع تفوق عموماً التكاليف بأشواط.

فالممارسة السليمة في مجال تقديم التقارير عملياً إلى المستفيدين تشمل الأفكار الآتية:

- جعل المعلومات أسهل فهماً باستعمال الرسوم البيانية
- استعمال ألواح بيضاء اللون خارج المكاتب لعرض الموازنات، والمبالغ المالية المتوافرة لكلّ ميدان من الميادين، والنفقات المحدثة شهرياً

للاطلاع على مزيدٍ من الأفكار عن طرق تقديم التقارير إلى المستفيدين، وللحصول على معلومات عن حملة "مانغو" بعنوان "Who Counts؟"، الرجاء زيارة الموقع الإلكتروني: www.whocounts.org

Twenty Questions

عشرون سؤالاً

إليك في ما يلي ٢٠ سؤالاً ينبغي طرحها عند مراجعة المعلومات المالية:

تقرير مدققي الحسابات حول البيانات المالية السنوية

١. متى جرى آخر تدقيق في الحسابات؟
٢. ما كان رأي مدقق الحسابات – هل التقرير مقبول مع تحفظات أو بدون تحفظ؟

الميزانية العمومية

٣. هل تملك المنظمة ما يكفي من الأموال النقدية (أنظر "المبالغ النقدية المودعة في المصرف" المدرجة تحت بند الأصول الجارية) لسداد ديونها المباشرة (أنظر الحسابات الدائنة)؟
٤. كم من الوقت يمكن أن تستمر المنظمة في عملها إذا شحّت كلّ مصادر التمويل؟ (إحتسب "نسبة الاستمرارية")، وكيف تبدو مقارنةً بنسبة السنة الماضية؟

حساب الإيرادات والنفقات (أو الربح والخسارة)

٥. هل الإيرادات و النفقات هي متوازنة بصورة عامّة؟ (أدرس صافي الإيرادات/النفقات).
٦. هل سجّلت مستويات النشاط أيّ ارتفاع أو انخفاض بالغ عن مستويات السنة الماضية؟
٧. ما هو رصيد تكاليف المشروع المباشرة مقابل تكاليفه الإدارية؟ وهل يعتبر مقبولاً وفقاً لحجم المنظمة ولطبيعة أعمالها؟
٨. إلى أيّ حدّ "تعتمد" المنظمة "على الجهات المانحة"؟ (إحتسب "نسبة التبعية للجهة المانحة")

التقرير حول مراقبة تنفيذ الموازنة

٩. هل معدّل النفقات هو متوافق عموماً مع أرقام الموازنة (بفارق يقارب ١٠٪)؟
١٠. هل معدّل الإيرادات هو متوافق عموماً مع أرقام الموازنة؟
١١. هل برزت تباینات كبيرة؟ وفي حال بروزها، هل تمّ تبريرها بشكل مقنع؟
١٢. ما التدابير المتخذة لتصحيح التباينات الكبيرة – كإقلال من الإنفاق، نتيجة التأخر في تنفيذ خطط إدارة الأنشطة؟
١٣. هل من فواتير ضخمة يستحقّ دفعها من شأنها أن تؤثر تأثيراً بالغاً على الأرقام المبيّنة؟
١٤. هل يدين آخرون للمنظمة بمبالغ مالية ضخمة؟ وما التدابير المتخذة لاستردادها؟
١٥. أيعقل أن يترتب على المنظمة، في الأشهر المتبقية من السنة، نفقات غير مُدرّجة في الموازنة؟
١٦. ما هي الحصيلة المتوقعة لنهاية السنة؟ هل تعتبر هذه الحصيلة مقبولة؟ وفي حال لم تكن مقبولة، ما التدابير المتخذة لتغيير هذه النتيجة؟

توقعات التدفقات النقدية

١٧. هل تتوافر في المصرف مبالغ نقدية كافية لإنجاز خطة النشاط في الأشهر الستة المقبلة؟
١٨. ما المِنَح التي يستحقّ دفعها خلال السنة، وهل لا تزال المنظمة تتوقع أن تتلقاها في الوقت المحدّد؟
١٩. هل استثمرت الأرصدة النقدية الفائضة لتحقيق أفضل مردود؟

سؤال عام

٢٠. ما الأرقام غير المالية التي تمّ إصدارها لتبيان التقدّم الذي يحرزه المعنيّون على مستوى تنفيذ برنامج النشاطات؟

الفصل



Chapter 6

حماية أصولك Safeguarding Your Assets

"إنَّ إنشاء نظام يمنع أعمال الاحتيال هو أفضل من إنشاء نظام يكشف عنها."

Introduction

المقدمة

هذا الفصل:

- يشرح أهمية وضع آليات الرقابة الداخلية قيد الاستعمال.
- يستعرض مبدأي تفويض السلطة والفصل بين المسؤوليات.
- يبرز أهمية ضبط النقدية والاجراءات الروتينية في مجال مطابقة السجلات.
- يناقش سبل إدارة الأصول الثابتة وممارسة الرقابة عليها.
- يقدم النصح حول كيفية مواجهة أعمال الاحتيال والمخالفات الأخرى.

Managing Internal Risk

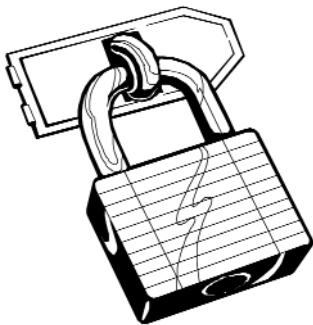
مواجهة الأخطار الداخلية

في هذا الفصل، نولي اهتمامنا لسبل مواجهة الأخطار الداخلية التي تتعرض لها المنظمة غير الحكومية يومياً. ويتمّ مواجهة هذه الأخطار باتّباع سلسلة من آليات الرقابة والضوابط والموازن التي تسمح، عند تطبيقها وفق الأصول، بتجنّب الخسائر ورصد الأخطاء والنواقص في السجلات المحاسبية.

وتستمدّ آليات الرقابة أهميتها البالغة أيضاً من كونها تحمي كلّ من يتولّى الشؤون المالية في المنظمة، بما أنّها تبدّد أيّ شكوك، أو تحبط أيّ محاولة غشّ.

تتفرّع آليات الرقابة الداخلية إلى عدّة فئات:

- تفويض السلطة
- الفصل بين المسؤوليات
- مطابقة السجلات
- ضبط النقدية
- الرقابة المادية



Delegated Authority

تفويض السلطة

يفوض مجلس الأمناء سلطة إدارة شؤون المنظمة اليومية إلى منصب الرئيس التنفيذي. ففي المنظمات الضخمة والكثيرة الأشغال، من غير المنطق أن نتوقع من شخص واحد أن يتخذ كل القرارات ويجيز إتمام كل المعاملات. لذلك، سيفوض الرئيس التنفيذي مزيداً من السلطات إلى أعضاء فريق العمل، تخفيفاً لأعبائه، وحرصاً منه على حسن سير العمليات في ظل غياب الموظفين الرئيسيين.

■ وثيقة تفويض السلطة

يتعين على كل منظمة أن تحدّد مسبقاً المهام المفترض أن يضطلع بها كل موظف على مستوى الإجراءات المالية. ولعل الممارسات السليمة تقضي بحفظ القرارات المتخذة بهذا الشأن ضمن وثيقة تفويض السلطة؛ والغاية من هذه الوثيقة هي أن توضح من يتولّى سلطة اتخاذ القرارات، وتكبّد الإنفاق، وتوقيع الالتزامات القانونية باسم المنظمة، تبديداً لأيّ التباس بشأن المسؤوليات. [أنظر إلى مثل وارد في الملحق ٢].

ينبغي أن تتضمن وثيقة تفويض السلطة التعليمات التي تنظم هذه المسؤوليات، من حيث:

- طلب شراء السلع والخدمات والإذن بشرائها
- توقيع الشيكات
- السماح بعقد نفقات الموظفين
- إدارة المبالغ النقدية والشيكات الواردة
- استعمال أموال الخزنة والمصروفات النثرية
- التدقيق في السجلات المحاسبية والموافقة عليها
- توقيع الالتزامات القانونية

يجب أن تصدّق هيئة الإدارة على وثيقة تفويض السلطة التي يتعيّن مراجعتها كل سنة، في سبيل التأكد من أنها ما زالت تفي بالحاجات الراهنة. وكذلك، يجدر بهذه الوثيقة أن توجز ترتيبات التوكيل لتغطية غياب الموظفين الرئيسيين. فأيّ ثغرة تخرق عملية تفويض السلطة تثير مشكلة خطيرة يقتضي معالجتها بالطرق المناسبة.

■ قواعد تفويض السلطة

لا بدّ من مراعاة بعض القواعد الأساسية عند صياغة وثيقة تفويض السلطة:

- يتمّ تحديد السلطة، في أدنى مستوياتها – من المسلّم به أنّ مَنْ يشغل أعلى الدرجات في سلّم الوظائف الإدارية سيتمّتع أيضاً بالسلطة ذاتها.
- لا يحقّ لأحد أن يجيز تمرير معاملة سيستفيد منها شخصياً. فمن شأن ذلك أن يعرّض صاحبه لتهمة سوء استعمال السلطة.
- لا يجدر أن يجيز المرؤوسون أي مدفوعات إلى مدراءهم – بل يجب إسناد هذه السلطة إلى من يشغل مراتب أعلى في البنية الإدارية.

لذلك، ينبغي تحديد أيّ حدود أو شروط تُفرض على السلطة المفوّضة بشكل واضح. كأن يكون أحدهم محوّلاً، مثلاً، بأن يتكبّد إنفاقاً يصل إلى مبلغٍ معيّن، أو يتكبّد الإنفاق ضمن فئات معيّنة أو ضمن حدود الموازنة.

الفصل بين المسؤوليات Separation of Duties

لحماية الساهرين على تطبيق الإجراءات، وتصدياً لمغريات سوء استعمال الأموال، يجب أن يتمّ الفصل ما بين مختلف المسؤوليات ضمن نطاق الإجراءات المالية.

فلا يجب أن تقع، مثلاً، مسؤوليات طلب شراء السلع، واستلامها، والسماح بتسديدها، وحفظ السجلات المحاسبية، ومطابقة الحسابات، بكاملها على كاهل شخص واحد. فعدا عن أنّ ذلك يضعف الرقابة المالية، فهو يحلّل الشخص المعنيّ مسؤوليات جمّة، حتّى إذا ما اضطرّ لمغادرة المنظمة، أو التغيب عنها لفترة طويلة، تتعرّش الإدارة المالية.

إذاً بقدر ما تسمح الظروف، يجب تقاسم المسؤوليات بين فريق العاملين و/أو لجنةٍ معيّنة إذا كان هذا الفريق يقتصر على عضو أو عضوين.

■ إجراءات التوريد

تحدّد إجراءات التوريد الخطوات والشروط التي يجدر بالموظفين اتّباعها للحصول على السلع والخدمات، على نحوٍ يكتّهم من تحقيق الأهداف بشكلٍ فعّال وفاعل. فهذا مثل بارز عن فصل المسؤوليات في مضمار العمل.

فالإجراءات:

- ستوجز آليات طلب شراء السلع والخدمات، وتسليمها، وتسديدها، وكذلك السلطات الممنوحة بهذا الخصوص؛

- ستحدّد طريقة الدفع أو الاستلام المعتمدة للحصول على مختلف السلع والخدمات – كأن تحدّد، مثلاً، متى يجوز استعمال المصروفات النثرية (على أن يكون ذلك في حالات نادرة)، أو التحويلات المصرفية (كالرواتب) أو الحسابات المخصصة للموردين (أدوات القرطاسية، والبنزين مثلاً)؛
- ستوضح الحالات التي تستوجب الحصول على عرض أسعار من الموردين – كعرضي أسعار لكل إنفاق يتخطى المئة دولار أميركي؛
- ستدرج قائمة بالمتعهدين أو الموردين المعتمدين، في حال الاستعانة بها.

■ توقيم الشيكات

يتعيّن أن يكون لكلّ منظمة مجموعة من موقعي الشيكات، تختار منها العدد المطلوب من التواقيع المعتمدة؛ لأنّ المنظمة يجب أن تحظى بعدد كافٍ من الأشخاص المعتمدين لضمان إدارة المدفوعات إدارة فعّالة. وينبغي إعادة النظر بالموقعين بانتظام، وتحديث قائمة أسمائهم عندما يغادر أحدهم المنظمة. وقد درجت العادة على أن يوقع أكثر من شخص على الشيكات، تفادياً لأيّ ضروب احتيال.

 "لا تطلب من الموقعين أبداً أن يوقعوا على شيكات على بياض لاستعمالها في المستقبل، باعتبار أنّ هذا التدبير يطيح بالغرض المنشود من اعتماد أكثر من موقع."

التدقيق في السجلات المحاسبية والموافقة عليها

تقتضي إحدى المسؤوليات الرئيسية من المدراء (الرئيس التنفيذي أو المراقب المالي في المنظمات الضخمة أو أمين الصندوق في المنظمات الصغرى) أن يدقّقوا في السجلات ويوافقوا عليها، وأن يحصوا المصروفات النثرية، وأخيراً أن يراجعوا طلبات شراء اللوازم، من حين لآخر.

Reconciliation

مطابقة السجلات

تقتضي مطابقة السجلات بالتحقق من السجلات المحاسبية للتأكد من أنّها خالية من أخطاء أو نواقص لم يتمّ رصدها بعد. أمّا السجلات التي يجب مطابقتها ضمن فواصل زمنية منتظمة فهي:

- دفتر الحساب المصرفي
- دفتر المصروفات النثرية
- السجلات الخاصة بمراقبة المخزون
- جداول الرواتب والأجور والاقتطاعات

عند الانتهاء من مطابقة السجلات، يجب إحالة بيان المطابقة إلى المدير التنفيذي أو أحد أعضاء اللجنة ليقارنه بالسجلات الأصلية. وكما أشرنا سابقاً، تقع مسؤولية التدقيق بشكل أساسي على كاهل المدير أو أمين الصندوق.

■ دفتر الحساب المصرفي

يجب أن تتم مطابقة دفتر الحساب المصرفي مع كشف المصرف أقله مرة في الشهر. ويرمي هذا العمل إلى التأكد من أن السجلات الخاصة بالمنظمة هي موافقة لسجلات المصرف التي تشكّل بالأحرى نسخة شبيهة عنها. وتجري مطابقة السجلات من خلال مقارنة رصيد الإقفال المسجل في كشف المصرف عن فترة معينة برصيد الإقفال المسجل في دفتر الحساب المصرفي عن الفترة ذاتها، ومن ثمّ تبرير الفوارق القائمة بينهما.

ولا تكمن أهمية هذا التدقيق في أنّه يتحقّق من دقّة السجلات واكتمال عناصرها وحسب، بل ينذر باكراً بوجود أعمال الاحتيال.

■ دفتر المصروفات النثرية

يجب احتساب المصروفات النثرية ومطابقتها أسبوعياً على الأقلّ. وفي حال اعتماد نظام السلف المستديمة، فستكون هذه العملية بمنتهى السهولة، باعتبار أنّها تقتصر على احتساب كلّ المدفوعات منذ آخر تسديد لها، وعلى إحصاء النقدية المتوافرة في الصندوق. فمجموع الاثنين معاً يساوي مجموع الرصيد في صندوق النقدية. وعند بروز فروقات، ينبغي تسجيلها في دفتر المصروفات النثرية، إما في خانة "النفقات – غير المحددة" أو في خانة "الفائض – غير المحدد"، وتوزيعها على الفئة المؤاتية. وينبغي أيضاً إعلام المدير بهذه الفروقات.

■ سجلات المخزون

يجب التدقيق في سجلات المخزون من خلال مقارنتها باللوازم المودعة في المخزن وبالإيرادات المحصّلة من المبيعات، للتأكد من أنّ هذه السجلات لا يتخلّلها أيّ أخطاء (ومن أن لا تسرباً في المخزون).

ونستعرض في ما يلي استمارة نموذجية لمراقبة مخزون بعض القمصان القطنية. فهذه الاستمارة تبين قيمة المخزون وفق آخر مطابقة جرت. ثمّ تعدّد المشتريات الجديدة والمبيعات الجديدة المسجلة في المخزون، بما يعطينا فكرة عن قيمة المخزون المتوقعة، على الورق على الأقلّ.

تجدر الملاحظة بأنّ الجدول يورد على السواء قيمة الكلفة (أي قيمة ما دفعته المنظمة إلى مورّد القمصان القطنية)، والقيمة المقدّرة لإعادة البيع (أي السعر المتوقّع أن تباع به المنظمة القمصان القطنية).

ولكن، حينما يُصار عملياً إلى إحصاء القمصان القطنية في المخزن، وإلى التدقيق في أعدادها، يتبيّن أنّ قيمتها الفعلية هي ما دون قيمتها المتوقعة. (فالرقمان الواردان ما بين قوسين في النتيجة النهائية يدلّان على أنّ قيمة المخزون سجّلت تناقصاً).

ما الذي يفسّر هذا الفرق بحسب رأيك؟

إستمارة نموذجية لمراقبة المخزون		
قيمة إعادة البيع بالدولار الأميركي	قيمة الكلفة بالدولار الأميركي	
٦ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	قيمة المخزون في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠×
١ ٦٠٠	٨٠٠	أضيف إليها: قيمة المبيعات في الفترة الممتدة من ١ كانون الثاني إلى ٣١ آذار/مارس ٢٠٠×
٢ ٦٠٠	١ ٣٠٠	إطرح منها قيمة المبيعات خلال الفترة المذكورة
٥ ٠٠٠	٢ ٥٠٠	قيمة المخزون المتوقعة
٤ ٩٠٠	٢ ٤٥٠	قيمة المخزون الفعلية
(١٠٠)	(٥٠)	الفرق

قد ينشأ هذا الفرق عن عدّة عوامل:

(أ) قد تكون قيمة المشتريات الجديدة غير صحيحة – كأن يكون مخزون البضاعة التي تمّ تسليمها ناقصاً. وقد يقع هذا الخطأ عند التقصير في مقارنة البضاعة المسلمة بسند التسليم وبالفاتورة، عند استلام البضاعة من المورد.

(ب) قد تكون قيمة المبيعات غير صحيحة – كتحميل مبلغ خاطئ أو الإغفال عن تسجيل عملية البيع أو تسجيلها تحت رمز خاطئ.

(ج) قد يكون المخزون قد تعرّض للسرقة.

(د) قد يكون جزء من موجودات المخزون قد قُدّم كهدايا أو لأغراض دعائية من غير أن يُدرج في الحسابات على هذا الأساس.

وأياً كان التفسير، فيجب التحري عن أسباب وجود هذا الفرق ومراجعة الأنظمة المعمول بها عند الاقتضاء. وهذه التدابير تظهر بوضوح الأهمية التي تلقاها مطابقة المخزون بانتظام.

■ دفتر الأجور

تشتهر سجلات الأجور، وبالأخص سجلات الاقتطاعات، بما يكتنفها من أخطاء وسوء استعمال للأموال، يتخذ شكل "موظفين أشباح". لذلك، يجب مطابقة هذه السجلات كل شهر للتأكد من اقتطاع المبالغ الواجبة منها، ومن ثم تسليمها للسلطة المعنية. والإمتناع عن ذلك قد يفضي إلى فرض غرامات وفوائد جسيمة، ما يثير الاستياء بين صفوف الموظفين.

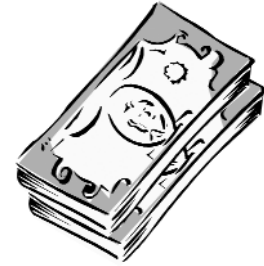
Cash Control

ضبط النقدية

من المهمّ اتباع سبع قواعد ذهبية لإدارة النقدية على النحو الآتي:

١. أفصل ما بين الأموال الداخلة والأموال الخارجة

لا تودع في صندوق المصروفات النقدية المبالغ النقدية التي تتلقاها، لأنّ هذا يوقع في الخطأ ويحدث خللاً في السجلات المحاسبية. فكل الأموال التي ترد إلى المنظمة يجب أن تودع في المصرف دونما إبطاء، وتدرج في السجلات قبل أن يُصار إلى صرفها مجدداً. وأيّ تقصير بهذا الشأن يمكن أن يؤدي إلى تحريف المعلومات المالية.



تبلغ مثلاً كلفة الدورة التدريبية التي تعقدها إحدى المنظمات ٢٥ دولاراً أميركياً لكلّ من المشاركين العشرة. فوجبات الطعام وإيجار القاعة ترتّب كلفة قدرها ١٥٠ دولاراً أميركياً، يتمّ تسديدها من رسوم الدورة التي تحصلها المنظمة كلّ يوم بيومه، بينما تودع في المصرف رصيد الرسوم، البالغ ١٠٠ دولار أميركيّ، كرسوم تدريب.

لم تثير هذه المسألة مشكلة؟ بما أنّ كلفة تأمين وجبات الطعام وإيجار القاعة لم تُقيّد في الحسابات، فهي لن تظهر في التقرير الماليّ. وفي المقابل، بما أنّه لم يودع في المصرف إلاّ صافي قيمة الرسوم المحصّلة، فسيتبيّن أنّ عدداً قليلاً من المشاركين حضر فعلياً الدورة، بينما تمّ إغفال الإيرادات الممكن استردادها من عقد مثل هذه الدورات.

٢. أصدر دوماً إيصالات بقيمة الأموال المقبوضة

فهذا التدبير يؤمّن الحماية للشخص الذي يتلقّى المال، ويؤكد للشخص الذي يسلمه أنّه يُسجّل بالشكل المناسب. يجب أن تحرّر الإيصالات بالخير لا بقلم الرصاص، ويُستحسن أن تصدر عن دفتر إيصالات مرقّم.

٣. إحصل دوماً على إيصالات بقيمة الأموال المدفوعة

قد يصعب الحصول عليها أحياناً، كما يحدث، مثلاً، عند شراء بضائع من السوق؛ ففي هذه الحالة، ينبغي تسجيل كلفة كلّ معاملة مالية على الفور، حتى لا يتمّ إغفال أيّ مبالغ مدفوعة، ثمّ تُحال إلى قسيمة

المصروفات النثرية وتحظى بموافقة المدير التنفيذي. تذكر أن لا دليل يثبت إتمام عملية الشراء في حال عدم وجود الإيصال.

٤. أودع الفائض النقدي في المصرف

من شأن الاحتفاظ بأموال نقدية في المكتب أن يغري أي سارق، عدا عن أن المال يُدار بصورة أفضل إذا كان يدرّ الفوائد في حساب مصرفي. وليس مصادفة أن يبدي الناس رغبة "باقترض" المال إذا بقي في مكانه، فكم من قصص الاحتيال المحزنة بدأت على هذا الشكل. لذلك، يجدر بالمنظمة أن تبذل كل جهد لإيداع الأموال في المصرف يومياً، أو في غضون ثلاثة أيام من استلامه، على أبعد تقدير.

٥. ضم الإجراءات المناسبة لاستلام المبالغ النقدية

لحماية الأشخاص المسؤولين عن المال، ينبغي حضور شخصين عند فتح صناديق المقبوضات النقدية، وما إليها. فتعود إلى كلاهما مهمة إحصاء الأموال النقدية وتوقيع الإيصال.

٦. أحصر الوصول إلى المصروفات النثرية والخزنة بشخص محدد

لا يجب تسليم مفاتيح صندوق النقدية والخزنة إلا لأشخاص معتمدين. وبالتالي، يجب الإتيان على ذكر هذا الموضوع في وثيقة تفويض السلطة.

٧. إلتمزم بالحد الأدنى المطلق من المعاملات النقدية

لا يجب استعمال المصروفات النثرية لتسديد المدفوعات إلا حين يتعذر اللجوء إلى الوسائل الأخرى لعدم ملاءمتها. لذلك، يجب فتح حسابات للموردين وتسديد الفواتير بموجب شيكات، عند الإمكان. فمن حسنات عملية تسديد معظم المعاملات بموجب شيكات أنها تفضي إلى توفير مجموعة موازية من الحسابات على شكل كشف مصرفي، عدا عن أنها تكفل أن ينحصر تسديد المدفوعات بالأشخاص المعتمدين، بما يقلص إمكانية وقوع أحداث سرقة أو احتيال.

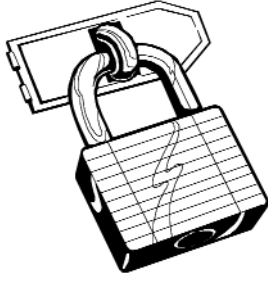
Physical Controls

آليات الرقابة المادية

تشكّل آليات الرقابة المادية تدابير احترازية إضافية، يقضي المنطق السليم باتخاذها لحماية أصول المنظمة.

■ إمتلاك خزنة

إن امتلاك خزنة، أو التمتع بمكان آمن، للاحتفاظ بالمبالغ النقدية، ودفاتر الشيكات، والوثائق القانونية،



يشغل حيناً هاماً. فحريٌّ بمنظمتك أن تفكرَ بامتلاك خزنة مناسبة، وبخاصة إن كانت تحتفظ في مقرّها ليلاً بمبالغ كبيرة من المال. ولكن، نظراً لارتفاع كلفة الخزانات، ولضيق الموارد، قد يكون من الأفضل لها أن تعمل على تحسين الإجراءات المصرفية.

■ تغطية التأمين

يقع على عاتق الرئيس التنفيذي أن يعمل على توفير التغطية اللازمة من التأمين، ليضمن إمكانية استبدال "الأصول" أو تعويضها، في حال فقدانها أو تعرّضها للضرر أو السرقة. وينبغي التفكير في غير شكل من أشكال التأمين المتنوعة، بما فيها تأمين:

- موجودات المكتب ضدّ الحريق والسرقة
- الأبنية ضدّ الحريق، وضدّ الأضرار التي تلحق بالأرضية وتلك الناجمة عن العواصف
- المركبات ضدّ حوادث السير والسرقة

وخير مثال عن مواجهة الأخطار إنّما يتجلّى في اتخاذ القرار بشأن تأمين الممتلكات أو عدم تأمينها – ونذكر بهذا الصدد أنّ تقدير الحسنات والسيئات المعهودة لدفع التأمينات يخلق إشكالية عند المدراء بشكل عام.

■ حماية الأصول الثابتة

يمكن أن تشكّل الأصول الثابتة ثروة هائلة تتخذ شكل أراضٍ وأبنية، ومركبات، ومعدّات، وتجهيزات مكتبية، غالباً ما يتمّ إغفالها. ولكنّها تسترعي اهتماماً خاصاً، حرصاً على أن تحافظ على قيمتها، وألاً تتلاشى بفعل الإهمال.

وتشتمل التدابير المتخذة لحماية هذه الأصول على أفراد سجلات للأصول، وانتهاج سياسة لصيانة المركبات والتجهيزات.

سجلّ الأصول

يجب أن يخصّص سجلّ الأصول قيداً أو ورقة تسجيل لكلّ بندٍ من البنود، على أن يُشار إلى كلّ أصل من الأصول برقم مرجعي يُفرد له لأغراض التمييز. تُدوّن في هذا السجل المعلومات الهامة المتعلقة بكلّ أصل، ومنها:

- متى وأين تمّ شراء الأصل وكم بلغت كلفته

- مكان إيداعه أو تواجده
- كم بلغت القيمة التي يغطيها التأمين
- أعمال التصليح التي خضع لها في الماضي
- الأرقام المتسلسلة
- تفاصيل عن الضمانات أو الكفالات
- نسبة وطريقة استهلاك الأصل، عندما تكون ذات صلة

يجب أن يحدّد السجلّ الشخص المسؤول عن صيانة الأصل وسلامته. وينبغي أن يقوم أحد المدراء الكبار أو أحد أعضاء اللجنة بالتدقيق في سجلّ الأصول في كلّ فصل، على أن يُصار إلى التبليغ عن أيّ فروقات تُسجّل واتخاذ التدابير المناسبة لمعالجتها. أنظر الملحق ١٩ للاطلاع على استمارة نموذجيّة عن سجلّ الأصول.

السياسة المعتمدة لصيانة الأبنية والتجهيزات

للحفاظ على قيمة الأبنية والتجهيزات، ينبغي أن تتّبع المنظمة سياسة استباقية في مجال الصيانة. ففي ما يتعلّق بالأبنية، قد تتطلّب هذه السياسة الدخول في عقد لتأمين صيانة محترفة وفق خطة مقرّرة، تُرصد لها موازنة حقيقية.

أمّا التجهيزات المكتبية من آلات التصوير والمعدّات الكهربائية مثلاً، فينبغي أن تحظى بخدمات صيانة منتظمة من تقنيّين محترفين، للتأكد من أنّها سليمة وتعمل بشكل مناسب.

السياسة المعتمدة لصيانة المركبات

على كلّ منظمة تملك مركبات أن تعتمد سياسةً لصيانة مركباتها. وتقوم هذه السياسة على مجموعة من المسائل، نذكر منها:

- الاستهلاك
- التأمين
- الشراء والاستبدال والتخلّص من الأصل
- الصيانة والتصليح
- إستعمال المركبات من الموظفين بصفة خاصة
- التدابير المفترّض اتخاذها عند وقوع الحوادث
- مواصفات السائق والتدريب
- نقل الركّاب

يجب أن تعكس آليات إعداد الموازنة أيضاً تكاليف التصليح والاستبدال بالشكل المناسب.

لا بدّ من اعتماد سجلّ للرحلات التي تقوم بها كلّ مركبة على نحوٍ يُمْكِن من تقدير تكاليف تشغيلها في الكلم الواحد، ومن مراقبة استعمالها الخاص عن كثب. (أنظر الملحق ٩)، للاطلاع على سجلّ نموذجي). وحالما تحصل على معلومات عن تكاليف تشغيل المركبة طيلة ١٢ شهراً، سيسهل عليك أن تحتسب معدّل هذه التكاليف في الكلم الواحد. يطالعك أدناه مثلّ تطبيقّي.

إحتساب تكاليف تشغيل المركبة: مثل تطبيقّي

نوع/طراز المركبة:	شاحنة صغيرة من نوع Toyota Hiace
تاريخ الشراء:	٢٦ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٩
سعر الشراء:	٢٠ ٠٠٠ دولار أميركيّ
فترة/طريقة الاستهلاك:	٥ سنوات، طريقة القسط الثابت في حساب الاستهلاك
الصيانة:	تقديم هذه الخدمة مقابل كلّ ٦ ٠٠٠ كلم أو كلّ ٣ أشهر
المسافة المقطوعة بالكم	من كانون الثاني إلى ٣١ كانون الأول ٢٠٠٠: عدد الكيلومترات المقطوعة في الساعة في ٢٠٠٠/١٢/٣١ ٢٠ ٦٠١ ناقصاً: الكيلومترات المسجّلة في الساعة في ٢٠٠٠/١/١ (٢٠١) مجموع الكيلومترات المقطوعة خلال السنة: ٢٠ ٤٠٠
١. الاستهلاك	بالدولار الأميركيّ
سعر الشراء	= ٢٠ ٠٠٠ دولار أميركيّ
فترة الاستهلاك	= ٥ سنوات
تكاليف الاستهلاك السنويّة	= ٢٠ ٠٠٠ دولار أميركيّ/٥ ٤ ٠٠٠
٢. إستهلاك الوقود	
مجموع فواتير الوقود للسنة الجارية	٥ ٥٠٠
٣. تكاليف الصيانة	
مجموع فواتير تلك السنة الناشئة عن: التصليح، وتكاليف خدمة الصيانة، وقطع الغيار، والدواليب، وما إليها	٩٠٠
٤. التأمين والضريبة	
التأمين، وضريبة الطرقات للسنة الجارية	٣ ٣٠٠
مجموع تكاليف تشغيل المركبة:	١٣ ٧٠٠
إحتساب التكلفة في الكلم:	
مجموع التكاليف للسنة الجارية	= ١٣ ٧٠٠ دولار أميركي
مجموع عدد الكيلومترات المقطوعة	٢٠ ٤٠٠ كلم
	٠.٦٧

ختاماً: بالاستناد إلى المعلومات المستقاة من حساباتنا ومن سجل المركبة، يتبيّن لنا أنّ كلفة كلّ كلم قطعتة الشاحنة الصغيرة Toyota Hiace بلغت نحو ٠.٦٧ سنتاً.

Dealing with Fraud and Irregularities

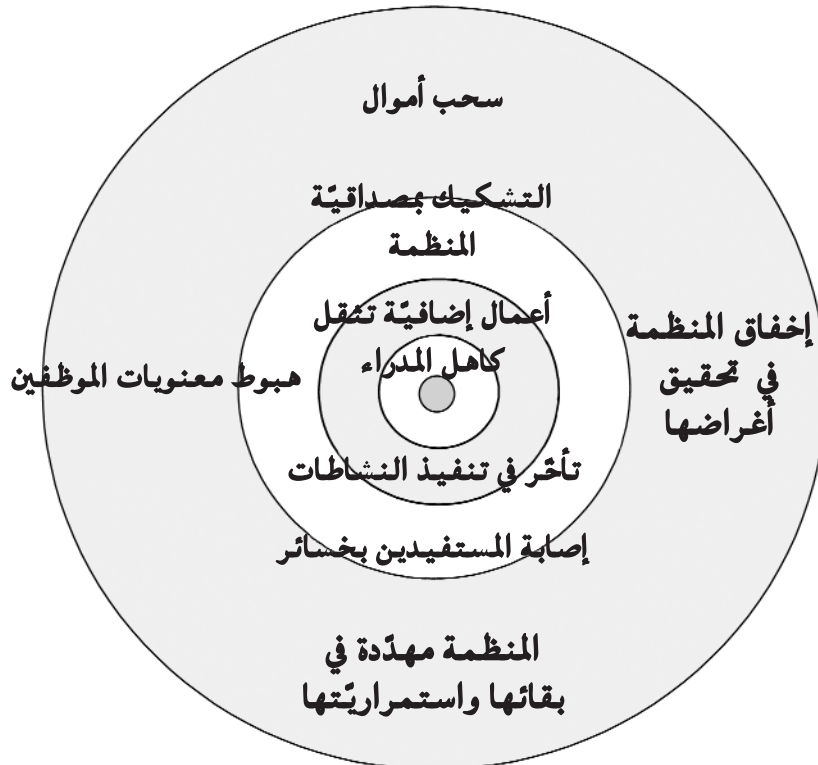
مواجهة أعمال الاحتيال والمخالفات

قد لا تحول آليات الرقابة الداخلية، في بعض الأحيان، دون وقوع خسائر بفعل السرقة أو الاحتيال، أو بفعل أيّ خلل آخر. ويُعرّف الاحتيال على أنّه عمل متعمّد، ومنافي للأخلاق، يسبّب للمنظمة خسارة ماليّة. وينطوي هذا العمل على سرقة السلع أو الممتلكات؛ وتزوير المطالب بالنفقات؛ فضلاً عن تزوير (أو تلف) سجلات لإخفاء أعمال غير مشروعة.

ولكنّ أعمال الاحتيال لا تشمل الأخطاء المحاسبية، والتجاوزات التي يتمّ العفو عنها بحكم الممارسات المعمول بها؛ والحالات التي لا ترتّب أيّ خسارة. أمّا المخالفات الأخرى فتشمل الأنشطة غير المأذون بها والمنفذة لكسب ربح خاص: "كالاقتراض" من المصروفات النثرية؛ أو استعمال المركبات؛ أو التماهي في استعمال الهاتف والتجهيزات الأخرى.

لا شكّ في أنّ الاحتيال يخلّف مفاعيل مضرّة بالمنظمة، أشبه ما تكون، في مخيلتك، بارتدادات الحجر في بركة ماء: فأولى شراراته تتمثّل بخسارة الأموال أو التجهيزات، غير أنّ أضراره لا تقتصر على هذا الحدّ، حسبما يتبيّن من الرسم البيانيّ الدائريّ. والرسم البيانيّ ٦.١ يظهر هذا المفعول.

الرسم البيانيّ ٦.١: مفعول الاحتيال المتموِّج الشكل



إنَّ حوادث الاحتيال والمخالفات التي تقع تستدعي معالجة دقيقة من أجل تقليص المفاعيل التي ترتبها على المدى البعيد إلى أقصى حدٍّ. من هنا أهمية الاستعداد لمعالجة حوادث الاحتيال أو المخالفات المالية التي تقع عن طريق وضع إجراءات خطيّة تحيط بالخطوات المطلوب اتخاذها.

■ الإجراءات الرادعة

من الضروريّ أن تنصّ الإجراءات بوضوح على أنّ آليات الرقابة والضوابط والموازن الروتينيّة هي مُعدّة لصون أصول المنظمة، ولوقاية الموظفين من أيّ شكوك تطالهم أو أيّ مغريات تشدّهم لارتكاب حوادث احتيال أو أعمال أخرى غير مشروعة. لذلك، يرى الأجراء والمتطوعون أنفسهم مجبرين على التعاون تعاوناً كاملاً مع إجراءات الرقابة الداخليّة، على أن تتمّ مواجهة أيّ رفض للتعاون بالطرق المناسبة التي تنصّ عليها مدونة الأحكام التأديبيّة في المنظمة.

■ أنواع المخالفات

تعرّف الإجراءات بأشكال مختلفة من المخالفات؛ وتحدّد مدى خطورتها في نظر البعض، وكيفية معالجتها. فتعتبر، مثلاً، كلّ حوادث السرقة والاحتيال أشكالاً خطيرة من سوء السلوك، وهي تفضي فوراً إلى الصرف من العمل وخسارة منافع نهاية الخدمة. لذلك يجب إصدار بيان واضح بشأن السياسة التي تنتهجها المنظمة حيال الظروف التي يترتب فيها إبلاغ الشرطة بهذه الحوادث، مع ضرورة أخذ الظروف المحليّة بعين الاعتبار.

■ رصد المخالفات

من الضروريّ إطلاع الجميع بشكل واضح على إجراء يقضي بالإبلاغ عن ارتيابهم بوجود مخالفات. فهذا يسهّل على الأشخاص أن يعربوا عن قلقهم بسريّة تامّة، ومن غير أن يخشوا أيّ عقاب.

عند الإبلاغ عن وقوع مخالفة أو عند رصدها، قُم بتدوين التفاصيل المتعلقة بها، قبل أن تبادر إلى إبلاغ أحد رؤسائك بها. ثمّ تتبّع جميع التقارير أو المواضيع المشكوك بها دونما إبطاء؛ فلا تسمح بتسرّب الشائعات حولها أو "تطيل الحبل" لها.

■ التحري عنها

عند الكشف عن أيّ مخالفة، يجب تصحيحها بشكل سريع ودقيق. إبحث عن دليل دامغ يثبت ارتكابها قبل أن تأمر بفتح تحقيق رسمي بهذا الخصوص. فإذا أشارت كلّ الأدلّة إلى وقوع مخالفة، فلا بدّ من أن تطلب مقابلة الشخص المتورّط (أو الأشخاص المتورّطين)، بحضور شخص ثالث يدوّن الملاحظات.

قُم بحماية المستندات والسجلات، إن بمنع الأفراد الذين ارتكبوا هذه المخالفة من الوصول إليها أو بتوقيف الأشخاص المتورطين عن العمل أثناء التحقيق. وسيتم تعيين الشخص المسؤول عن إجراء التحقيق الرسمي بموجب السياسة المرعية. فهذه المسؤولية ترتبط بطبيعة المخالفة المرتكبة؛ بحيث يمكن أن يتولّى التحقيق المدير الأعلى، أو المدقق الداخلي في الحسابات، أو المدقق الخارجي، أو الشرطة في بعض الحالات الأكثر خطورة.

■ العواقب

لا تستخف بالمفاعيل الأقلّ وطأةً التي تخلفها حوادث الاحتيال على المدى البعيد. فهذه الحوادث ستشغل المدراء وقتاً طويلاً خلال التحقيق وما بعده. وبشكلٍ أخصّ:

- ستسبّب هذه التجربة الانزعاج للأفراد الذين سيحتاجون إلى الدعم. وبموازاة ذلك، ستنتاب زملاءهم مشاعر مختلطة وكأنهم تحت هول فاجعة: كشعورهم بالغضب، والذنب، وخيبة الأمل، والخسارة. وسيساورهم القلق الناشئ عن شعورهم بأنّ وظائفهم بالذات هي عرضة للخطر.
- قد تدعو الحاجة إلى استخدام موظفين جدد وإلى تدريبهم.
- وستطلب الجهات المانحة الحصول على ضمانات تكفل أنّ مواردها هي بأمان وأنّ المشروع لن يتأثر بهذا الوضع.

■ خلاصة

إليك بعض النصائح التي تشرح كيفية مواجهة حوادث الاحتيال والمخالفات الأخرى، بهدف التخفيف من حدة المخاطر:

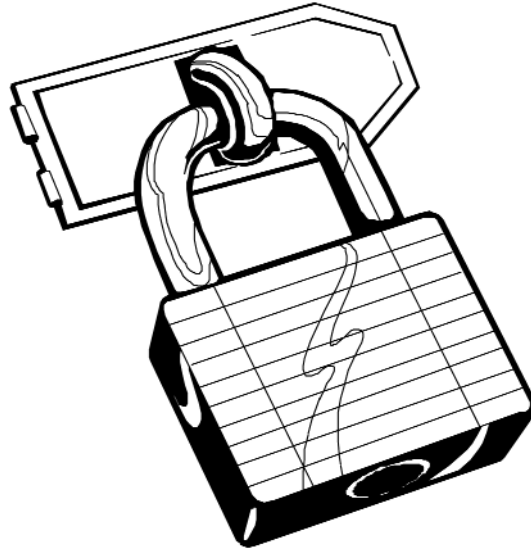
إحرص على

إبلاغ أحد رؤسائك أو أعضاء المجلس بهذا الحادث
التحقيق بالحوادث الواقعة، وجمع الوقائع
تأمين حماية الأصول والسجلات
الحفاظ على هدوئك!
الإسراع إلى اتخاذ التدابير اللازمة

إحرص على عدم

غض الطرف عنها عمداً
التغافل عن "العواقب" التي تخلفها حوادث الاحتيال
كتم معلومات لحماية الآخرين

وأهم من ذلك، تذكر أن درهم وقاية خير من قنطار علاج!





Chapter 7

Managing The Audit

Introduction

إدارة عملية التدقيق في الحسابات

التدقيق المستقل في السجلات والنظم المحاسبية

المقدمة

هذا الفصل:

- يشرح مفهوم التدقيق في الحسابات.
- يتناول أنواع التدقيق، على اختلافها.
- يستعرض تقرير مدققي الحسابات.
- يسدي النصائح حول طريقة الاستعداد للتدقيق الخارجي في الحسابات وإدارة هذه العملية.

What is an Audit?

ما هو التدقيق في الحسابات؟

يقوم التدقيق على فحص مستقل لسجلات المنظمة وإجراءاتها ونشاطاتها، بشكل يفضي إلى رفع تقرير حول الاستنتاجات المستخلصة.

ويبرز نوعان من التدقيق:

- التدقيق الداخلي في الحسابات
- التدقيق الخارجي في الحسابات

يجري التدقيق الخارجي أساساً، على ما يشير إليه الاسم، لمصلحة من هم خارج المنظمة، كأصحاب المصالح والممولين. أما التدقيق الداخلي فيجري لمصلحة من هم داخل المنظمة، أي مجلسي الأمناء والإدارة.

ينبغي النظر إلى التدقيق على أنه تجربة إيجابية، لا تجربة تبعث الخوف والرغبة في النفوس؛ فهو فرصة تسمح بتحصيل المعلومات الارتجاعية عن مواطن القوة والضعف في النظم القائمة. لذلك، استعين بمدقق حساباتك لمناقشة الطرق الآيلة إلى تحسين النظم والإجراءات المحاسبية التي تتبعها.

■ لماذا تحتاج المنظمات غير الحكومية إلى التدقيق في حساباتها؟

تعتبر عمليات التدقيق مهمة بالنسبة إلى المنظمات غير الحكومية لأنها تظهر مدى التزام المنظمة بمبادئ الشفافية والمساءلة، وتكسيبها مصداقية. بالإضافة إلى ذلك، تنص الإجراءات القانونية المعمول بها في معظم الدول على ضرورة أن يراجع مدقق مستقل البيانات المالية مرة في السنة.

التدقيق الداخلي في الحسابات Internal Audit

تجري مراجعة التدقيق الداخلي بناءً على طلب من مدراء المنظمة، مع التشديد على أن تأتي المراجعة متوافقة مع النظم والإجراءات، كما حددها مجلس الأمناء والمدراء. ويسلط تقرير المدقق الداخلي الضوء على الاستنتاجات التي يخلص إليها، ويصدر توصياته لاتخاذ الإجراءات اللازمة، عند الاقتضاء. من المحتمل أن يتولّى هذه المراجعة شخص من داخل المنظمة، أو أن يُعهد إلى شخص من خارجها مهمة "التدقيق الداخلي".

وسيشمل التدقيق الداخلي مجموعة من الضوابط، كجزء من المراجعة المستقلة، بما فيها:

- أنظمة المحاسبة المالية وإجراءاتها
- أنظمة المحاسبة الإدارية وإجراءاتها
- آليات الرقابة الداخلية

يراجع المدقق الداخلي الأنظمة والإجراءات فيتحقق من أنها ملائمة ومطبقة تطبيقاً سليماً. ثم يرفع تقريره إلى هيئة الإدارة والمدراء، الذين يبادرون إلى اتخاذ التدابير التصحيحية، كتعديل تدبير معين ربما، أو تدريب أحد الموظفين.

تؤثر "العوامل الثلاثة التالية" على المقاربة التي يعتمد عليها المدقق الداخلي:

- الأذخار – الاكتفاء بدفع ما كان ضرورياً للحصول على الموارد المطلوبة
- الفعالية – الحصول على أقصى حد من المنافع بأقل الموارد
- الفاعلية – يصف هذا العامل مدى نجاحنا في تحقيق الأغراض المنشودة أو في "اتخاذ التدابير السليمة"

External Audit

التدقيق الخارجي في الحسابات

يقوم التدقيق الخارجي بمعاينة البيانات المالية التي تعدّها المنظمة معيّنةً مستقلةً. وهو يجري عادةً لأغراض قانونية (لأن القانون يقضي بإجرائه). ومن غير المستبعد أيضاً أن يُكلّف المدقّقون الخارجيون بتنفيذ مهمات خاصة (كالتحقيق في حوادث الاحتيال).

■ الغرض منه

يرمي التدقيق الخارجي إلى التحقق من أن الحسابات السنوية تعطي صورةً صحيحة ودقيقة عن موارد المنظمة المالية؛ ومن أن الأموال أنفقت وفق الأهداف والأغراض، كما حدّدت في القانون الأساسي.

لا يرمي التدقيق الخارجي إلى:

- القيام مقام التحقيق في حوادث الاحتيال
- إعداد الحسابات
- إصدار إفادة تؤكّد "عدم وجود مشاكل"
- إثبات أن أنظمة المراقبة الداخلية هي فاعلة
- إثبات أن الحسابات تخلو تماماً من أي أخطاء

ومع أن التدقيق، في دوره الرئيسي، لا يقضي بالكشف عن حوادث الاحتيال، فمن الممكن بالطبع أن تبرز هذه الأخيرة إلى العيان خلال عمليات التدقيق التي تجري. ولهذا السبب، يوصّف المدقّقون بأنهم "كلاب حراسة لا كلاب بوليسية".

■ تعيين المدقّق

يمكن أن يجري التدقيق الخارجي كجزء من المراجعة السنوية التي تخضع لها الحسابات، أو كمراجعة خاصة تقودها وكالة مانحة. فتتولّى التدقيق شركة محاسبة تتمتع بمواصفات مهنية معترف بها.

يعيّن المحقّقين مجلسُ الأمناء (أو الجمعية العامة السنوية) أو إحدى الجهات المانحة لإجراء تدقيق خاص. ويكون المدقّقون مستقلّين عن المنظمة التي تستخدمهم، بمعنى أنه يتعيّن على المدقّق ألا يكون قد شارك بمسك السجلات المحاسبية، وألا يكون مرتبطاً شخصياً، وتحت أي شكلٍ من الأشكال، بالمنظمة التي تخضع للتدقيق.

■ علام ينطوي التدقيق؟

بما أن المدققين لا يملكون إلا وقتاً ضيقاً لإنجاز أعمالهم، فهم يركزون اهتمامهم على التحقق من صحة عينة من المعاملات والنتائج عوض التدقيق بشدة في جميع المعاملات. وبالرغم من ضرورة احترام استقلالية المدقق ومراعاتها في كل وقت وزمان، فهو يقدم خدماته مقابل أجر يتقاضاه – فلك الحق أن تتوقع منه القيام بعمله على نحو مرضٍ مقابل المال المدفوع.

تبسيط لغة المدقق:

مادي: يُعتبر أي بند "مادياً" إذا كان يشغل أهمية في نظر مستخدمي البيانات المالية.
عينة تجريبية: عينة تمثل باقي المعاملات، باعتبار أن هذا الباقي يشبه العينة الخاضعة للاختبار.

■ تقرير المدققين

يفضي التدقيق إلى إصدار تقرير يُوجّه إلى الأعضاء، الذين يبدوون "رايهم في التدقيق". فيتحدثون عما إذا كانت البيانات المالية تعطي فكرة "صحيحة" و"دقيقة" (عن وضع الأعمال والعمليات التي أجرتها المنظمة في تلك الفترة).

تبسيط لغة المدقق:

"صحيح": يعني المصطلح أن المعاملة قد تمت فعلياً وأن الأصل موجود.
"دقيق": يعني المصطلح أن قيمة المعاملة هي مقدرة بوضوح وأن الأصول والخصوم هي محدّدة بوضوح.

وإذا لم يوافق المدققون على النتائج المالية كما تقدّمها المنظمة، فبمقدورهم أن يصدروا تقريراً يفيد بأن الحسابات ليست دقيقة في نظرهم. قد يكون لهذا الأمر وقع الكارثة على المنظمة غير الحكومية التي تسعى للحصول على دعم الجهة المانحة.

يلخص الجدول أدناه الآراء، على اختلافها.

التعليق	رأي المدقق
تعطي الحسابات فعلاً صورة صحيحة ودقيقة – تقرير المدقق هو "خالٍ من الأخطاء"	قبول بدون تحفظ
تبدو الحسابات مقبولة مبدئياً، إلا في ما يتعلق ببعض المسائل المحددة، كاعتماد سياسة محاسبية غير قوينة، أو تكبد نفقات خاصة غير مدعومة.	مع تحفظات
يشوب الحسابات الكثير من الأخطاء، فلا تعطي صورة صحيحة وواضحة.	مع تحفظات: عدم الموافقة
يعجز المدققون عن الإعراب عن رأيهم، لأن السجلات تعاني من خلل كبير أو هي غير ناجزة. وهذا أمر سيء للغاية.	مع تحفظات: إخلاء مسؤولية

إذا اقترح المدققون إدخال أيّ تعديلات أو تغييرات على مسودة البيانات المالية، فلا بدّ من أن تحظى هذه التعديلات بموافقة المجلس. ويتوجّه تقرير المدققين إلى أعضاء المجلس الذين اعتادوا أن يوافقوا على التقرير رسمياً أثناء الجمعية العامة السنوية.

وغالباً ما يُعَدّ المدققون رسالةً إلى المدراء، بمحزلٍ عن تقرير المدققين، ويوجهونها إلى مجلس الإدارة. أمّا التقرير فيبرز مواطن الضعف المرصودة في أنظمة الرقابة الداخلية، ويصدر توصيات بشأن تحسينها. ويفسح أمام المدراء باب الردّ على الاستنتاجات التي تستعرضها الرسالة الموجهة إليهم، وشرح التدابير التي سيتخذونها.

■ التقارير الموجهة إلى الجهات المانحة

في بعض الأحيان، يمكن أن تطلب الوكالات المانحة إخضاع السجلات والنشاطات لتدقيق خارجي مستقلّ، وتعتمد إلى تعيين شخص مؤهل لمراجعتها. أمّا الغرض الأساسي من مثل هذه المراجعة فيقضي بالتحقق من أنّ المنح استُعملت وفقاً للأغراض الموضوعة لها، وبالتوافق مع الموازنة المرصودة لها في اتفاقية التمويل الأصلية.

لا شكّ في أنّ المدقق أو القائم بالتقييم سيرغب في مقابلة الموظفين أو أعضاء اللجنة، لا بل قد يطلب أن يراقب المنظمة وهي تتابع تنفيذ نشاطاتها. فمن الضروريّ إبداء كلّ تعاونٍ أثناء القيام بمثل هذه الزيارات، وبذل الجهود للتحديث عن مواطن القوة والضعف لدى المنظمة بكلّ صراحةٍ وصدق.

الإمّ يحتاج مدقق الحسابات؟ What Does the Auditor Need?

يحتاج المدقق إلى مكانٍ هادئٍ للعمل، حيث يسعه التدقيق في الملفات من دون مقاطعة. أمّا إذا اضطرّه الأمر إلى مقابلة بعض الموظفين على انفراد، عندئذٍ ستعوزُه غرفة خاصة حيث يتسنى له إجراء محادثات سرّية. واستناداً إلى نوع التدقيق الجاري، يقوم المدقق عادةً بإخطار المعنيين سلفاً بما يحتاجه من سجلات.

تأكد من أن السجلات هي محدّثة وموثّقة وفق الأصول، بما يسهّل عمليات التدقيق الروتينية، ويتسبّب بأقلّ قدر من الإرباك للمنظمة. وسيساعد ذلك أيضاً في التخفيف من رسوم التدقيق. ستطالعك في الصفحة التالية قائمة مرجعية بمجموع السجلات والمستندات الأخرى التي قد يطلب المدقّق الحصول عليها.

قائمة بالمستندات اللازمة للمدقّق

مجموعة السجلات	تحديدتها
أ السجلات المحاسبية الأساسية:	☐ دفتر الحساب المصرفي ودفتر المصروفات النثرية محدّثان كاملاً لغاية نهاية السنة ☐ ملفّ الفواتير/القسائم الخاصة بكلّ بنود الإنفاق ☐ ملفّ أو دفتر الإيصالات عن الأموال المقبوضة ☐ كشوفات الحساب المصرفي، وقسائم إيداع ودفاتر شيكات ☐ دفتر الأجور والسجلات ☐ دفتر الأستاذ العام، في حال مسكه
ب الخلاصات وبيانات المطابقة:	☐ ميزان المراجعة و/أو خلاصة عن كلّ المقبوضات والمدفوعات بحسب فئات الموازنة ☐ بيانات المطابقة لكلّ الحسابات المصرفية في التاريخ الفاصل من نهاية السنة ☐ بيان المطابقة للمصروفات النثرية في التاريخ الفاصل من نهاية السنة ☐ بيانات المخزون
ج الجداول:	☐ جدول الدائنين (الأموال المستحقّة على المنظمة) ☐ جدول المدينين (الأموال المستحقّة للمنظمة) ☐ جدول المِنَح المستحقّة ☐ جدول المِنَح المحصّلة سلفاً ☐ سجلّ الأصول الثابتة
د معلومات أخرى:	☐ رسالة من المصرف تؤكّد صحّة الأرصدة أو هي رسالة يطلبها المحقّقون أنفسهم من المصرف ☐ قانون المنظمة الأساسي ☐ قائمة بأعضاء اللجنة وبالموظفين ☐ محاضر المجلس واجتماعات هيئة الإدارة ☐ اتفاقيات التمويل التي تعقدها الوكالات المانحة ومستلزمات التدقيق في الحسابات

شكر وتقدير:

نقدّم جزيل الشكر إلى سامنتا ميوزوك، المنتسبة لجمعية المحاسبين القانونيين، والعاملة لدى شركة "أكلايم أفريكا" (Acclaim Africa)، في أوغاندا، لما قدّمته من معلومات أغنت هذا الفصل.

Recommended Reading مراجع للقراءة

Financial Management and Accounting حول الإدارة والمحاسبة المالية:

1. *Practical Financial management for NGOs. A distance learning CD-Rom.* Terry Lewis and Alex Jacobs. Fahamu/Mango 2005.
2. *Financial Management for Development.* John Cammack. INTRAC 2000
3. *Basic Accounting For Small Groups,* Cammack, J. Oxfam, 2003.
4. *Basic Accounting for Credit and Savings Schemes.* N., Elliott, Oxfam, 1996.
5. *A Practical Guide to Financial Management for Charities and Voluntary Organisations.* Kate Sayer. Directory of Social Change 2002.
6. *The Good Financial Management Guide.* Haroon Bashir. NCVO 1999.
7. *Accounting and Finance for Charities.* David Wise. ICSA Publishing/Prentice Hall Europe 1998.

Strategic Financial Management حول الإدارة المالية الاستراتيجية:

8. *The Virtuous Spiral - A Guide to Sustainability for NGOs in International Development.* Alan Fowler. Earthscan/INTRAC, 2000.
9. *Financial Stewardship of Charities.* Adrian Poffley. Directory of Social Change 2002.
10. *Not Just For A Rainy Day? Guidelines on developing a reserves policy and putting it into practice.* Shirley Gillingham and John Tame. NCVO 1997.
11. *Managing Your Solvency - a guide to insolvency and how to ensure that you continue as a going concern.* Edited by Michael Norton. Directory of Social Change 1994.
12. *Towards Financial Autonomy - a manual of financing strategies and techniques for development NGOs.* Fernand Vincent. IRED Publications 1996.
13. *NGO Funding Strategies: An Introduction for Southern and Eastern NGOs.* Jon Bennett. INTRAC 1996.

General and Project Management حول الإدارة العامة وإدارة المشروع:

14. *Managing Without Profit - The Art of Managing Third-sector Organizations.* Mike Hudson. Published by Penguin Group 1999.
15. *The Complete Guide to Business and Strategic Planning for Voluntary Organisations.* Alan Lawrie. Directory of Social Change 2001.

16. *The Complete Guide to Creating and Managing New Projects for Voluntary Organisations*. Alan Lawrie. Directory of Social Change 2002.

Fundraising and Proposal Writing : حول جمع الأموال وصياغة طلبات التمويل:

17. *The World-wide Fundraiser's Handbook - A Resource Mobilisation Guide to Fundraising for NGOs & Community Organisations*. Michael Norton. Directory of Social Change, 2003.
18. *Writing Better Funding Applications - a practical handbook with worked examples*. Michael Norton and Michael Eastwood. Directory of Social Change 2002.
19. *Proposals that Make a Difference - How to write effective grant proposals, a manual for NGOs*. (Interactive CD-Rom). Oxford Learning Space/fahamu 1998.
20. *Avoiding the Waste Paper Basket: A Practical guide for applying to grant making trusts*. Tim Cook. London Voluntary Service Council 1998.
21. *How to Write in Plain English* by The Plain English Campaign PO Box 3, New Mills, High Peak SK22 4QP, UK. (Also available free via website <http://www.plainenglish.co.uk>).
22. *Writing for Change - an Interactive Guide to Effective Writing*. (CD-Rom and guide). Alan Barker and Firoze Manji. Fahamu/IDRC. 2000.

الملاحق

Appendices

- الملحق ١: لائحة الحسابات لمشروع "مايلستون" ١
- الملحق ٢: نموذج عن وثيقة تفويض السلطة ٣
- الملحق ٣: صفحة المقبوضات في دفتر الحساب المصرفي ٥
- الملحق ٤: صفحة المدفوعات في دفتر الحساب المصرفي ٦
- الملحق ٥: دفتر المصروفات النثرية ٧
- الملحق ٦: نموذج عن مطابقة السجلات المصرفية ٨
- الملحق ٧: نموذج عن حساب المقبوضات والمدفوعات ٩
- الملحق ٨: نموذج عن حساب الإيرادات والنفقات ١٠
- الملحق ٩: نموذج عن الميزانية العمومية ١١
- الملحق ١٠: جدول الدائنين والمدينين ١٢
- الملحق ١١: خلاصة عن موازنة جمعية "مايلستون" ١٣
- الملحق ١٢: جدول الموازنة لمشروع "مايلستون" ١٤
- الملحق ١٣: خلاصة عن التدفقات النقدية المتوقعة لمشروع "مايلستون" ١٥
- الملحق ١٤: الموازنة مقارنةً بتقرير الأداء الفعلي – مشروع "مايلستون" ١٦
- الملحق ١٥: نموذج عن تقرير المراقبة المقدم إلى الجهة المانحة ١٧
- الملحق ١٦: التوقعات الخاصة بموازنة مشروع "مايلستون" لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١ ١٨
- الملحق ١٧: نموذج عن خطة عمل للإدارة المالية ١٩
- الملحق ١٨: قائمة مرجعية بالممارسات السليمة ٢٠
- الملحق ١٩: إستثمارات نموذجية ٢١
- أ. إستثمار للمطالبة سلفاً بنفقات/ببالغ نقدية ٢٢
- ب. سجل الأصول الثابتة ٢٣
- ج. قسيمة الدفع ٢٤
- د. نموذج عن مطابقة السجلات المصرفية ٢٥
- هـ. سجل تشغيل المركبة ٢٦

الملحق ١: لائحة الحسابات لمشروع "مايلستون"

Appendix 1: Chart Of Accounts - Milestone Project

تحديد الحساب	رمز الفئة	التعليقات
الإيرادات من الجهات المانحة		
— إدارة التنمية الدولية	١٠١٠	للمنح المقبوضة من هذه الجهة
— "سمائل تراست"	١٠٢٠	للمنح المقبوضة من هذه الجهة
— جمعية "قنغارد"	١٠٣٠	للمنح المقبوضة من هذه الجهة
الإيرادات العامة		
— الفوائد المصرفية	١١١٠	الفوائد المحصلة من الحسابات المصرفية
— الهبات وجمع الأموال	١١٢٠	النشاطات المنظمة لجمع الأموال، ومختلف التبرعات
— المبيعات	١١٣٠	مبيع أعمال المتدربين
— رسوم التدريب	١١٤٠	مساهمات المشاركين في الدورة التدريبية
نفقات الإدارة		
— التدقيق في الحسابات/المحاسبة	٣٠١٠	أتعاب المدققين، وما عداها من نفقات المحاسبة
— الرسوم المصرفية	٣٠٢٠	رسوم الخدمة، والفوائد المفروضة على أرصدة ذات استدانة
— إجتماعات المجلس	٣٠٣٠	إيجار القاعة، والمرطبات، والنفقات الناشئة عن الجمعية العامة السنوية
— إستهلاك الأصول	٣٠٤٠	التكاليف الناشئة عن استهلاك الأصول الثابتة
— أجرة البريد والقرطاسية	٣٠٥٠	أجرة البريد، بالإضافة إلى لوازم المكتب وآلة تصوير المستندات القابلة للاستهلاك
— الإعلانات	٣٠٦٠	المصقات، والمطويات، والدورات التدريبية الدعائية
— الإيجار، والتأمين، والخدمات العامة	٣٠٧٠	إيجار المكتب، والتأمين، والخدمات العامة
— أعمال التصليح والترميم	٣٠٨٠	تقديم الخدمات، والتجهيزات الصغيرة الحجم، وأعمال التصليح في المكتب
— الهاتف والفاكس	٣٠٩٠	الحسابات الهاتفية، لا أعمال التصليح
نفقات الموظفين		
— التدريب أثناء الخدمة	٤٠١٠	رسوم الدورة التدريبية، وجبات الطعام والإقامة
— استخدام موظفين جدد	٤٠٢٠	التكاليف الناشئة عن إعلانات التوظيف، والنفقات المرصودة للمقابلات
— الرواتب والعلاوات	٤٠٣٠	الرواتب الإجمالية، والمسكن، والمساعدة الطبية، والمعاشات التقاعدية
— السفر وبدلات الإقامة	٤٠٤٠	البدلات اليومية، ووجبات الطعام وبدل منامة، وأجرة التنقل في الباص
نفقات تشغيل المركبات		
— الوقود	٥٠١٠	تكاليف البنزين، والديزل، والمواد النفطية

– تأمين المركبات/الضريبة	٥٠٢٠	أقساط تأمين المركبات وضريبة الطرق
– صيانة المركبات	٥٠٣٠	تقديم الخدمات، وأعمال التصليح، وتغيير الإطارات، وقطع الغيار، وغسيل السيارات
نفقات التدريب		
– أجور وبدل أتعاب	٦٠١٠	المتحدثون الضيوف، وأجور/نفقات المدربين القادمين من خارج المنظمة
– المأكل والسكن	٦٠٢٠	إيجار القاعة، وتقديم الطعام إلى المدربين
– مواد التدريب	٦٠٣٠	الأدوات، والملبوسات الوقائية، والأوراق، والأقلام، والمواد المعدنية، والإسمنت، وما إليها
الأصول الثابتة:		
– تجهيزات المكتب	٠١١٠	أجهزة الكمبيوتر، والآلات الطابعة، والطاولات، والكراسي، وما إليها
– معدّات المشروع	٠١٢٠	الأدوات الضخمة وتجهيزات التدريب
– المركبات	٠١٣٠	السيارات، وورشات العمل المتنقلة
الأصول الجارية:		
– حساب الودائع	٠٢١٠	حساب تحت الطلب ذو فائدة عالية
– الحسابات المصرفية الجارية	٠٢٢٠	حساب الشيكات
– المصروفات الثابتة	٠٢٣٠	لتسويات السلفة المستدّية في صندوق المصروفات الثابتة
– الحسابات المدينة والمدفوعات المسبقة	٠٢٤٠	الأموال التي يدين بها لنا آخرون، والمبالغ المدفوعة مسبقاً
– المنح المستحق قبضها	٠٢٥٠	المنح التي يستحق تحصيلها من الجهات المانحة هذه السنة
– المخزون	٠٢٦٠	مخزون المواد الأولية
التخصوم:		
– الحسابات الدائنة والمستحقّات	٠٥١٠	الأموال التي ندين بها للآخرين والنفقات المستحقّة الدفع
– المنح المقبوضة سلفاً	٠٥٢٠	الأموال المخصّصة من الجهات المانحة لأغراض معينة، والمحصّلة هذه السنة وغير المنقّقة بعد
– الاحتياطي	٠٥٣٠	الأموال المخصّصة للاستعمال في السنوات القادمة

مراكز تكلفة المشروع

التحديد	الرمز	التعليقات
– التنسيق	١	المعاملات التي ينبغي تخصيصها لقسم التنسيق
– قسم أعمال البناء	٢	المعاملات التي ينبغي تخصيصها لقسم أعمال البناء
– قسم تصنيع المعادن	٣	المعاملات التي ينبغي تخصيصها لقسم تصنيع المعادن ككل
– تصنيع المعادن: مشروع الأثاث	٣-١	المعاملات التي ينبغي تخصيصها فقط لفرع الأثاث في قسم تصنيع المعادن
– تصنيع المعادن: مشروع المركبات	٣-٢	المعاملات التي ينبغي تخصيصها فقط لفرع المركبات في قسم تصنيع المعادن

الملحق ٢: نموذج عن وثيقة تفويض السلطة

Appendix 2: Sample Delegated Authority Document

مجال الاختصاص:	القيود المطبقة:	الأشخاص المعيّنون
■ الوثائق القانونية (غير المذكورة أدناه)		أي شخصين من بين: الرئيس، وأمين الصندوق، وأمين السرّ، والرئيس التنفيذي
■ عقود الأيجار الخاصة بالمتلكات والتجهيزات	لغاية ٢٥ ٠٠٠ دولار أميركي لأكثر من ٢٥ ٠٠٠ دولار أميركي	أي شخص من بين: الرئيس، وأمين الصندوق، وأمين السرّ، والرئيس التنفيذي أي شخصين من بين: الرئيس، وأمين الصندوق، وأمين السرّ، والرئيس التنفيذي
■ شيكات الحساب الجاري	لغاية ٢ ٠٠٠ دولار أميركي لأكثر من ٢ ٠٠٠ دولار أميركي	أي شخصين من بين: الرئيس، وأمين الصندوق، وأمين السرّ، والرئيس التنفيذي، وعضو آخر معيّن من أعضاء المجلس أي شخصين من بين: الرئيس، وأمين الصندوق، وأمين السرّ، وعضو آخر معيّن من أعضاء المجلس
■ تحويلات الحساب المصرفي	لغاية ٢٥ ٠٠٠ دولار أميركي لأكثر من ٢٥ ٠٠٠ دولار أميركي	أي شخصين من بين: الرئيس، وأمين الصندوق، وأمين السرّ، والرئيس التنفيذي، وعضو آخر معيّن من أعضاء المجلس أي شخصين من بين: الرئيس، وأمين الصندوق، وأمين السرّ، وعضو آخر معيّن من أعضاء المجلس
■ السلفات/القروض المقدّمة إلى الموظفين	الحّد الأقصى: ٢ ٠٠٠ دولار أميركي	الرئيس التنفيذي (أو الرئيس أو أمين الصندوق في حال كان الرئيس التنفيذي هو المعنيّ بها)
■ نفقات الموظفين		المدير التنفيذي لكلّ الموظفين ما دون مرتبة الرئيس التنفيذي الرئيس أو أمين الصندوق بالنسبة إلى الرئيس التنفيذي
■ نفقات أعضاء مجلس الإدارة		الرئيس أو أمين الصندوق
■ طلب شراء السلع والخدمات	لغاية ١ ٠٠٠ دولار أميركي لغاية ٥ ٠٠٠ دولار أميركي لغاية ٢٥ ٠٠٠ دولار أميركي لغاية ٥٠ ٠٠٠ دولار أميركي لأكثر من ٥٠ ٠٠٠ دولار أميركي	موظّف أعلى، شرط ألا يتخطّى الثمن ما تنصّ عليه الموازنة مدير العمليات، شرط ألا يتخطّى الثمن ما تنصّ عليه الموازنة الرئيس التنفيذي، شرط ألا يتخطّى الثمن ما تنصّ عليه الموازنة الرئيس أو أمين الصندوق، شرط ألا يتخطّى الثمن ما تنصّ عليه الموازنة أي عضوين من أعضاء المجلس، شرط أن تنصّ محاضر اجتماع المجلس بكامل أعضائه على ذلك.

■ النفقات من المصروفات النثرية	لغاية ٥٠ دولاراً أميركياً (معاملة واحدة)	موظف الحسابات
■ مفاتيح الخزنة	لأكثر من ٥٠ دولاراً أميركياً	المراقب المالي
■ تحصيل المبالغ النقدية والشيكات		المراقب المالي وأمين الصندوق
■ إيداع المبالغ النقدية والشيكات في المصرف		موظف الحسابات
■ الإجازة السنوية/المرضية		كاتب الحسابات
■ إجازة الأمومة/الأبوة		المدير التنفيذي
■ عقود التوظيف	جميع الموظفين	الرئيس التنفيذي (أو الرئيس أو أمين الصندوق في حال كان الرئيس التنفيذي هو المعني بها)
		الرئيس أو أمين الصندوق أو أمين السر

Appendix 3: Bank Book - Receipts Page

مشروع "مايلستون" – قانون الثاني/يناير ٢٠٠١

© مانغو حزيران/يونيو ٢٠٠٦

الملحق ٤: صفحة المدفوعات في دفتر الحساب المصرفي

Appendix 4: Bank Book - Payments Page

مشروع "ماليستون" – كانون الثاني/يناير ٢٠٠١

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠ ١١ ١٢ ١٣ ١٤ ١٥

تحليل فئات المدفوعات														
سواها الرمز	مواد التدريب	المأكل والمسكن	الوقود	الرحلات وبدلات الإقامة	الاجور والعلاوات	الهاتف والفاكس	أعمال التصليح والترميم	الإيجار، والتأمين، والخدمات العامة	أجرة البريد والقرطاسية	المبلغ المدفوع وحدته النقدية	مركز التكلفة	الشيك أو الرقم المرجعي	المدفوع له/تفاصيل عن المعاملة	التاريخ
	٦٠٣٠	٦٠٢٠	٥٠١٠	٤٠٤٠	٤٠٣٠	٣٠٩٠	٣٠٨٠	٣٠٧٠	٣٠٥٠			١	شركة آس. بي. إم للتأجير	٢٠٠١/٠٣
								٤٠٠٠٠٠	١٤٠٠	١٧٦.٥٤	٢	١٣٥٧٢	سلطة للمصروفات الثابتة	٢٠٠١/٠٣
								٧٨٩.٠٠		٧٨٩.٠٠	١	١٣٥٧٣	شركة "سايفواي" للتأمين – مكتب	٢٠٠١/٠٣
										١ ٣٦٢.٠٠	٣	١٣٥٧٤	حساب "كاراج نيومنز" عن شهر كانون الأول	٢٠٠١/٠٤
										٥٠.٠٠	١	١٣٥٧٥	إيجار القاعدة – لاجتماع المنظمة غير الحكومية	٢٠٠١/٠٤
										١٥٠.٠٠	١	١٣٥٧٦	إيداع – مطعم "باتس"	٢٠٠١/٠٤
										٦٥.٣٥	٢	١٣٥٧٧	نققات ه. براون لشهر كانون الأول	٢٠٠١/٠٤
										٦٧٢.٣٤	٢	١٣٥٧٨	حساب "جي. إس سابلانز" عن شهر كانون الأول	٢٠٠١/٠٤
								٣٧٥.٢١		٣٧٥.٢١	١	١٣٥٧٩	كهرباء "سبي" عن شهر كانون الأول	٢٠٠١/٠٤
										٦٧٥.٠٠	١	١٣٥٨٠	الرصيد المخصص للطعام خ مطعم "باتس"	٢٠٠١/١١
										١ ٠٨٥.١٩	٢	١٣٥٨١	مخزون اللوازم من شركة "تيمبر دي آند دجاي"	٢٠٠١/١١
										١ ٠٠٠.٠٠	١	١٣٥٨٢	مكتب/كرسي من شركة "أوفيس سيلايز"	٢٠٠١/١٢
										١٩٩.١٥	٢-١	١٣٥٨٣	قروض المصاريف الثابتة	٢٠٠١/١٣
										١٣٥.٠٠	٣	١٣٥٨٤	نققات جو جاشي عن شهر تشرين الثاني/كانون الأول	٢٠٠١/٢١
										٦٥٧.٣٠	١	١٣٥٨٥	فاتورة الهاتف – شركة "تيليكومز"	٢٠٠١/٢٥
										٢ ٣٠٠.٠٠	٣	١٣٥٨٦	راتب ج. جوشي عن شهر كانون الثاني	٢٠٠١/٢٩
										٨٠٠.٠٠	١	١٣٥٨٧	قيسة البديل – ه. براون	٢٠٠١/٢٩
										٨٠٠.٠٠	٣-٢	١٣٥٨٨	قيسة البديل – ب. خان	٢٠٠١/٢٩
١ ٠٠٠.٠٠	١ ٤٥٧.١٢	٩٤٨	١ ٤٧٨.١٥	٢٢٢.٨٥	٣ ٩٠٠	٦٥٧.٣	٣٠٩.٣٦	١ ٥٦٤.٢١	١٥٥.١٩	١١ ٦٩٢.٠٨	مجموع الصفحة:			

الملحق ٥: دفتر المصروفات النقدية
Appendix 5: Petty Cash Book

مشروع "مايلستون"

تحليل فئات المدفوعات												
سواها	مواد التدريب	المأكل و السكن	الوقود	الرحلات وبدلات الإقامة	أعمال التوصيل والتزيم	أجرة البريد والقرطاسية	الرصيد النقدي	المبالغ النقدية الخارجة	المبالغ النقدية الداخلة	تفاصيل عن المعاملة أو رمز الشيك	رقم قسيمة المصروفات	التاريخ
	٦٠٣٠	٦٠٢٠	٥٠١٠	٤٠٤٠	٣٠٨٠	٣٠٥٠	٢٣.٤٦	—	٢٣.٤٦	الرصيد النقدي المحلّل كما سبق:		٢٠٠١/٣
	—	—	—	—	—	—	٢٠٠.٠٠	—	١٧٦.٥٤	شيك رقم ١٣٥٧٢ لتغذية الصندوق	—	٢٠٠١/٣
					١٠.٥٧		١٨٩.٤٣	١٠.٥٧	—	الحليب والقهوة للمكتب	١	٢٠٠١/٣
					٩.٩٩		١٧٩.٤٤	٩.٩٩	—	بطاريات للآلة الحاسبة	٢	٢٠٠١/٣
						٧.٠٠	١٧٣.٤٤	٧.٠٠	—	طوايع بريديّة	٣	٢٠٠١/٥
			٤٥.٠٠				١٢٧.٤٤	٤٥.٠٠	—	البنزين لشاحنة جو الصغيرة في قسم أعمال البناء	٤	٢٠٠١/٦
						١٣.٤٩	١١٣.٩٥	١٣.٤٩	—	أوراق للخفاكس	٥	٢٠٠١/٧
	١٩.٥٠					٩.٩٥	٨٤.٥٠	٢٩.٤٥	—	آلة عرض الشفائيات، رزمة الأوراق والأقلام	٦	٢٠٠١/١٠
			٣٥.٦٥				٤٨.٨٥	٣٥.٦٥	—	البنزين لسيارة حاري	٧	٢٠٠١/١٠
			٥.٥٠				٤٣.٣٥	٥.٥٠	—	المواد النفطية	٨	٢٠٠١/١١
						٣٥.٠٠	٨.٣٥	٣٥.٠٠	—	البريد المرسل بواسطة شركة "دي إتش. إل" إلى نيويورك	٩	٢٠٠١/١٢
				٧.٥٠			٠.٨٥	٧.٥٠	—	وجبة الغداء/أجرة الباص، وأمين الصندوق	١٠	٢٠٠١/١٢
	١٩.٥٠	—	٨٦.١٥	٧.٥٠	٢٠.٥٦	٦٥.٤٤	٠.٨٥	١٩٩.١٥	٢٠٠.٠٠	مجموع الصفحة:		

مجموع a يجب أن $= b + c$

الملحق ٦: نموذج عن مطابقة السجلات المصرفية

Appendix 6: Sample Bank Reconciliation Form

مشروع "مايلستون"، كانون الثاني/يناير ٢٠٠١

تفاصيل عن الحساب المصرفي: مصرف الاعتماد الوطني، رقم الحساب ٠٠٠٦٧٨٩١	
تاريخ البيان المصرفي:	٢٠٠١/١/٣١
رقم كشف الحساب المصرفي:	٣٧

أ. الرصيد بحسب كشف الحساب المصرفي	١٢٠٢٤.٩٨
-----------------------------------	----------

مطروحاً منه المدفوعات المسجلة في دفتر الشيكات، لا في الكشف	
٢٠٠١/٤ رقم الشيك ١٣٥٧٥، إجتماع المنظمة غير الحكومية (٥٠٠.٠٠)	
٢٠٠١/٢٥ رقم الشيك ١٣٥٨٥ شركة الاتصالات (٦٥٧.٣٠)	
٢٠٠١/٢٩ رقم الشيك ١٣٥٨٦ ج. جوشي (٢٣٠٠.٠٠)	
ب. إجمالي الاقتطاعات (٣٠٠٧.٣٠)	
زائد المقبوضات المسجلة في دفتر الصندوق، لا في الكشف	
٢٠٠١/٢٨ رسوم الدورة التدريبية ١٥٠٠.٠٠	
ج. المجموع العام ١٥٠٠.٠٠	
مطروحاً منه المقبوضات المسجلة في الكشف، لا في دفتر الصندوق	
لا مقبوضات	
د. إجمالي الاقتطاعات ٠.٠٠	
زائد المدفوعات المسجلة في الكشف، لا في دفتر الصندوق	
عمولة مصرفية ٣٥.٠٠	
هـ. المجموع العام ٣٥.٠٠	
و. الرصيد في دفتر المصرف [أ-ب+ج-د+هـ] ١٠٥٥٢.٦٨	

قام بمطابقة السجلات: المسؤول الإداري

بتاريخ: ٢٠٠١/٢/٧

توقيع: المسؤول الإداري

دقق في المطابقة: أمين الصندوق

بتاريخ: ٢٠٠١/٢/٩

توقيع: أمين الصندوق

الملحق ٧: نموذج عن حساب المقبوضات والمدفوعات

Appendix 7: Sample Receipts and payments Account

حساب المقبوضات والمدفوعات لمشروع "مايلستون"			
من ١ كانون الثاني/يناير ولغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠			
وحدة النقد	المقبوضات	وحدة النقد	المدفوعات
٤٦ ٥٨٠	الرصيد الافتتاحي في ١ كانون الثاني ٢٠٠٠	٢ ٨٨٠	تكاليف الموظفين
٢٠ ٥٨٨	المنح المحصلة من الجهات المانحة:		نفقات التدريب
١٤ ٨٨٦	– إدارة التنمية الدولية	٤٨ ٠٠٠	نفقات تشغيل المركبات
٥١٠	– "سمائل تراست"	٤٣ ٠٠٠	التدقيق في الحسابات/المحاسبة
٤٥٥	الهبات وجمع الأموال	٧٥٠	الرسوم المصرفية
٢ ١٥٦	رسوم التدريب	١٣ ٥٤٠	إجتماعات المجلس
٤ ٧٦٨	المبيعات	١١ ٤٠٦	أجرة البريد والقرطاسية
٣٩٦	الفوائد المصرفية	٨٣٢	الإعلانات
٩ ٩٨٦			الإيجار، والتأمين، والخدمات العامة
٦٨٩			أعمال التصليح والترميم
٩ ٤٥٠			الهاتف والفاكس
١ ٨٥٠			تجهيزات المكتب
١١٢ ٣١٤			مجموع المدفوعات
٨ ٠٩٤			رصيد الإقفال في ٣١ كانون الأول ٢٠٠٠
١٢٠ ٤٠٨		١٢٠ ٤٠٨	

الملحق ٨: نموذج عن حساب الإيرادات والنفقات

Appendix 8: Sample Income & Expenditure Account

مشروع "مايلستون"

بيان الإيرادات والنفقات للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠

١٩٩٩	وحدة النقد	وحدة النقد	وحدة النقد
			الإيرادات:
			الإيرادات المحصلة من الجهات المانحة:
		٤٨ ٠٠٠	– إدارة التنمية الدوليّة
٤٥ ٠٠٠		٤٨ ٠٠٠	– "سمائل تراست"
٤٥ ٠٠٠	٩٦ ٠٠٠		الإيرادات الأخرى:
		٦ ٧٥٠	– الهبات وجمع الأموال
٦ ٦٠٠		١٤ ٦٤٠	– رسوم التدريب
١٢ ٢٥٠		١١ ٧٦٥	– المبيعات
٦ ٧٦٨		٨٣٢	– الفوائد المصرفيّة
٦٩٨	٣٣ ٩٨٧	١٢٩ ٩٨٧	مجموع الإيرادات
١١٦ ٣١٦			
			النفقات:
			تكاليف الموظفين
٤٨ ٧٨٠	٥٢ ٥٨٠		نفقات التدريب
١٨ ٧٤٣	٢٠ ٥٨٨		نفقات تشغيل المركبات
١٢ ٦٧٠	١٥ ٦٨٦		إستهلاك الأصول
١٣ ٦٣٣	١٢ ٤٥٥		الإدارة:
		٥٨٧	– التدقيق في الحسابات/المحاسبة
٥٠٠		٤٥٥	– الرسوم المصرفيّة
٣٨٧		٢ ٠٥٧	– اجتماعات المجلس
١ ٤٨٠		٤ ٨٣٨	– أجرة البريد والقرطاسيّة
٦ ٧٧٦		٣٩٦	– الإعلانات
٣٢٥		٩ ٩٩٤	– الإيجار، والتأمين، والخدمات العامّة
٦ ٥٢٤		٥٣٩	– أعمال التصليح والترميم
٣٢٤		٩ ٣٤١	– الهاتف والفاكس
٦ ٨٠٣	٢٨ ٢٠٧		مجموع النفقات
١١٦ ٩٤٥	١٢٩ ٥١٦		
		٤٧١	فائض الإيرادات/(النفقات) للسنة الجارية:
(٦٢٩)			

الملحق ٩: نموذج عن الميزانية العمومية

Appendix 9: Sample Balance Sheet

مشروع "مايلستون"

الميزانية العمومية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠

١٩٩٩	٢٠٠٠	
وحدة النقد	وحدة النقد	
		الأصول الثابتة
		المركبات والتجهيزات:
١٣٠ ٣٢٩	١٢٢ ٦٩٦	— قيمتها في ١ كانون الثاني/يناير
٦ ٠٠٠	١ ٨٥٠	— زائد: ما يُضاف إليها خلال السنة
(١٣ ٦٣٣)	(١٢ ٤٥٥)	— ناقص: الاستهلاك بسبب البلى والتآكل
١٢٢ ٦٩٦	١١٢ ٩١	
		الأصول الجارية
٢ ٨٨٠	٨ ٠٩٥	المبالغ النقدية المودعة في المصرف والمتوافرة في الصندوق
٥ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠	المنح المستحق قبضها
١ ٠٠٠	٢ ٤٥٩	الحسابات المدينة والمدفوعات المسبقة
٨ ٨٨٠	٢٠ ٥٥٤	
		ناقص: الخصوم الجارية المستحق دفعها في غضون سنة
(٢ ٦٦٤)	(٣ ٢٦٢)	الحسابات الدائنة والمستحقات
٦ ٢١٦	١٧ ٢٩٢	صافي الأصول الجارية
١٢٨ ٩١٢	١٢٩ ٣٨٣	صافي الأصول
		الأرصدة المتراكمة
١٢٩ ٥٤١	١٢٨ ٩١٢	الرصيد في أول السنة
(٦٢٩)	٤٧١	زائد الفائض/(ناقص العجز) لتلك الفترة
١٢٨ ٩١٢	١٢٩ ٣٨٣	الرصيد في آخر السنة
		الممثل بـ:
٥ ٢١٦	٦ ٢٩٢	الأموال المخصصة لأغراض عامة
١ ٠٠٠	١١ ٠٠٠	الأموال المخصصة لأغراض خاصة
١٢٢ ٦٩٦	١١٢ ٠٩١	الأموال الرأسمالية
١٢٨ ٩١٢	١٢٩ ٣٨٣	

الملحق ١٠: جدول الدائنين والمدينين

Appendix 10: Schedule of Creditors & Debtors

جدول الدائنين في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠

إسم الحساب	تاريخ الدفع	المبلغ	التحديد	المدفوع له	تاريخ الفاتورة
الإيجار/الخدمات العامة/التأمين	٢٠٠١/٢/١٠	٣٧٥.٢١	فاتورة الكهرباء	شركة "إلكتريسيستي سابلاني"	٢٠٠٠/١٢/٣١
الهاتف والفاكس	٢٠٠١/٢/٢٥	٦٥٧.٣٠	حساب الهاتف لشهر كانون الأول	الشركة المحدودة للاتصالات	٢٠٠٠/١٢/٣١
أجرة البريد والقرطاسية	٢٠٠١/٢/٥	١٤٥.٢٥	أوراق للطباعة	شركة "سيتي ستايشنز" المحدودة	٢٠٠٠/١٢/٣١
تشغيل المركبات/السفر	٢٠٠١/٢/٤	١ ٣٦٢.٠٠	حساب البنزين لشهر كانون الأول، ودواليب جديدة	كاراج "تيومنز"	٢٠٠٠/١٢/٣١
تشغيل المركبات/السفر	٢٠٠١/٢/٢١	١٣٥.٠٠	نفقات السفر	ج. جوشي	٢٠٠٠/١٢/٣١
التدقيق في الحسابات/المحاسبة		٥٨٧.٠٠	أتعاب المدققين (على وجه التقدير)	شركة "بي ديليو سي" للمحاسبة	٢٠٠٠/١٢/٣١
		٣ ٢٦١.٧٦	مجموع الحسابات الدائنة		

جدول الدائنين في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠

إسم الحساب	تاريخ القبض	المبلغ	التحديد	المدفوع له	تاريخ الاستحقاق
منحة من "سمائل تراست"	٢٠٠١/٢/٣٠	١٠ ٠٠٠.٠٠	القسط الأخير من المنحة المستحق قبضها	"سمائل تراست"	٢٠٠٠/١٢/٣١
رسوم التدريب	كانون ٢/شباط	٢ ١٠٠.٠٠	رسوم التدريب المستحقة قبضها	التدريين	٢٠٠٠/١٢/٣١
المبيعات	كانون ٢/شباط	٣٥٩.٠٠	فواتير المبيعات عن شهر كانون الأول ٢٠٠٠	فئات مختلفة	٢٠٠٠/١٢/٣١
		١٢ ٤٥٩.٠٠	مجموع الحسابات الدائنة		

الملحق ١١ : خلاصة عن موازنة جمعية "مايلستون"

Appendix 11: Sample Balance Sheet

من ١ كانون الثاني/يناير ولغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١

موازنات أقسام			الموازنة الإجماليّة			
٣	٢	١				
تصنيع المعادن	أعمال البناء	التنسيق	وحدة النقد	الإيرادات من		
وحدة النقد	وحدة النقد	وحدة النقد	وحدة النقد	إدارة التنمية الدوليّة	الجهات المانحة	
٣٥ ٠٠٠	٣٥ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠	٩٠ ٠٠٠	"سمائل تراست"		
٣٦ ٠٠٠	٣٦ ٠٠٠	١٨ ٠٠٠	٩٠ ٠٠٠	جمعيّة "فانغارد"		
١٥ ٠٠٠	صفر	صفر	١٥ ٠٠٠	الفوائد المصرفيّة	(الجهات) الأخرى	
صفر	صفر	١ ٠٠٠	١ ٠٠٠	الهبات		
٣ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٨ ٠٠٠	المبيعات		
٩ ٥٠٠	١٥ ٣٠٠	صفر	٢٤ ٨٠٠	رسوم التدريب		
٢١ ٠٠٠	٢١ ٠٠٠	٥٠٠	٤٢ ٥٠٠			
١١٩ ٥٠٠	١١٠ ٣٠٠	٤١ ٥٠٠	٢٧١ ٣٠٠	مجموع الإيرادات:		
				نفقات		
				الإدارة		
١ ٥٠٠	١ ٥٠٠	١ ٥٠٠	٤ ٥٠٠			التدقيق في الحسابات/المحاسبة
٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٦٠٠			الرسوم المصرفيّة
٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	١ ٢٠٠			إجتماعات المجلس
٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٦ ٠٠٠			إستهلاك الأصول
٢ ٥٠٠	٢ ٥٠٠	٢ ٥٠٠	٧ ٥٠٠			أجرة البريد والقرطاسيّة
٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠	١ ٥٠٠			الإعلانات
٣ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	٩ ٠٠٠			الإيجار، والتأمين، والخدمات العامّة
٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠	١ ٥٠٠			أعمال التصليح والترميم
٢ ١٠٠	٢ ١٠٠	٢ ١٠٠	٦ ٣٠٠	الهاتف والفاكس	الموظفين	
٢٣ ٨٥٠	٢٣ ٨٥٠	صفر	٤٧ ٧٠٠	الأجور		
صفر	صفر	٧ ٢٠٠	٧ ٢٠٠	تكاليف المسكن		
٤ ٣٠٠	٤ ٣٠٠	صفر	٨ ٦٠٠	التأمين الصحيّ		
١ ٥٠٠	١ ٥٠٠	١ ٥٠٠	٤ ٥٠٠	التدريب أثناء الخدمة		
صفر	صفر	صفر	صفر	إستخدام موظفين جدد		
٦٥٠	٦٥٠	١ ٧٠٠	٣ ٠٠٠	السفر وبدلات الإقامة		
٢ ٥٠٠	٢ ٥٠٠	٤ ٠٠٠	٩ ٠٠٠	الوقود		
٦ ٠٠٠	٦ ٠٠٠	٦ ٠٠٠	١٨ ٠٠٠	تأمين المركبات		التدريب
٨ ٠٠٠	٨ ٠٠٠	٨ ٠٠٠	٢٤ ٠٠٠	صيانة المركبات		
١ ٥٠٠	١ ٥٠٠	صفر	٣ ٠٠٠	الأجور والأتعاب		
٨ ٠٠٠	٨ ٠٠٠	صفر	١٦ ٠٠٠	المأكل والمسكن		
٥٠ ٧٠٠	٤١ ٥٠٠	صفر	٩٢ ٢٠٠	مواد التدريب		
١١٩ ٥٠٠	١١٠ ٣٠٠	٤١ ٥٠٠	٢٧١ ٣٠٠	مجموع النفقات:		

الملحق ١٢: جدول الموازنة لمشروع "هايلستون"

Appendix 12: Milestone Project Budget Worksheet

قسم تصنيع المعادن – موازنة لتكاليف المشروع المباشرة
موازنة للفترة الممتدة من ١ كانون الثاني/يناير ولغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١
العملة المعتمدة في الموازنة: وحدة النقد
الموازنة الإجمالية: ١٠٧ ٠٠٠ وحدة النقد

رمز الموازنة	ملاحظات	الكلية الإجمالية	الكمية	كلية الوحدة	الوحدة	بنود الموازنة	المرجع
		٣٠ ٢١٠				تكاليف العاملين في المشروع	أ
٤٠٣٠		٢١ ٣٠٠	١٢	١ ٧٧٥	الشهر	راتب المدرب على تصنيع المعادن	١١
٤٠٣٠	١٢٪ من الراتب	٢ ٥٥٠	١٢	٢١٣	الشهر	الضمان الاجتماعي/الضرائب الثابتة على أرباب العمل	٢١
٤٠٣٠	٢٠٪ من الراتب، المدور ليسواوي أقرب عدد من الشات	٤ ٣٠٠	١	٤ ٣٠٠	مبلغ مقطوع	التأمين الصحي	٣١
٤٠١٠	لتدريب الفريق والتدريب التقني	١ ٥٠٠	١٠	١٥٠	أيام	تدريب أثناء الخدمة	٤٤
٤٠٤٠	٢٥ في الشهر زائد ٣٥٠ مقابل الرحلة الميدانية	٦٥٠	١	٦٥٠	مبلغ مقطوع	السفر وبدل الإقامة	٥٥
		٧٦ ٧٩٠				تكاليف المشروع المباشرة	ب
٥٠١٠	المقدّر بـ ٤٢٥ كلم في الشهر الواحد لمدة ١١ شهراً، زائد ٣٢٥ في كانون الأول/ديسمبر	٢ ٥٥٠	٥ ٠٠٠	١	عدد الكيلومترات المقطوعة	الوقود	١ب
٥٠٢٠	التأمين بحسب عرض الأسعار، زائد ضريبة الطرق	٦ ٠٠٠	١	٦ ٠٠٠	مبلغ مقطوع	تأمين المركبات المستعملة في المشروع	٢ب
٥٠٣٠	التكلفة المقدّرة للخدمات المقدمة فصلياً وللإطارات الجديدة، استناداً إلى السنة الماضية	٨ ٠٠٠	٤	٢ ٠٠٠	الفصل	صيانة المركبات	٣ب
٦٠١٠	رسوم لمرشدتين ضيفتين × يوماً حضور في ٣ ورشات عمل	١ ٥٠٠	١٢	١٢٥	أتعاب يومية	أتعاب المرشدتين الضيفتين	٤ب
٦٠٢٠	لكل ٢٠ مشاركاً في ورشة العمل الواحدة، استناداً إلى السنة الماضية	٨ ٠٠٠	٨٠	١٠٠	المشارك	تأمين المأكّل والمسكن للمدربين	٥ب
٦٠٣٠	مواد أولية وأدوات يستخدمها المتدربون	٥٠ ٧٠٠	٤	١٢ ٦٧٥	ورشة العمل	مواد التدريب	٦ب
		١٠٧ ٠٠٠				إجمالي التكاليف المباشرة	

ملاحظة: لا بدّ من زيادة تكاليف المساعدة الرئيسية.

الملحق ١٣: خلاصة عن التدفقات النقدية المتوقعة لمشروع "هايلستون"

Appendix 13: Milestone Project Summary Cash Flow Forecast

من ١ كانون الثاني/يناير ولغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١

كانون الأول (ديسمبر)	تشرين الثاني (نوفمبر)	تشرين الأول (أكتوبر)	أيلول (سبتمبر)	آب (أغسطس)	تموز (يوليو)	حزيران (يونيو)	أيار (مايو)	نيسان (أبريل)	آذار (مارس)	شباط (فبراير)	كانون الثاني (يناير)	
صفر	صفر	٢٤٠٠٠	صفر	صفر	٢٤٠٠٠	صفر	صفر	٢٤٠٠٠	صفر	صفر	١٨٠٠٠	المبالغ النقدية الداخلة
٢٢٥٠٠	صفر	صفر	٢٢٥٠٠	صفر	صفر	٢٢٥٠٠	صفر	صفر	٢٢٥٠٠	صفر	صفر	منحة إدارة التنمية الدولية
صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٧٥٠٠	صفر	صفر	صفر	٧٥٠٠	صفر	صفر	منحة "سمائل تراس" "
صفر	٩٦	٢٦	صفر	٧٤	صفر	صفر	٧١	صفر	صفر	٥	٤٠	منحة جمعية "قائغارة"
٣٠٠٠	٢٥٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	١٨٠٠	١٥٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	الفوائد المصرفية
												الإيرادات من المبيعات
٢٠٠٠	صفر	صفر	٢٠٠٠	صفر	صفر	٢٠٠٠	صفر	صفر	٢٠٠٠	صفر	صفر	الهيئات
٣٥٠٠	٧٥٠٠	صفر	٣٥٠٠	٧٠٠٠	صفر	صفر	٣٥٠٠	٧٠٠٠	صفر	٧٠٠٠	٢٥٠٠	رسوم التدريب
٣١٠٠٠	١٠٠٩٦	٢٦٠٢٦	٣٠٠٠٠	٨٨٧٤	٣٣٠٠٠	٢٦٥٠٠	٥٥٧١	٣٣٠٠٠	٣٤٠٠٠	٩٠٠٥	٢٣٥٤٠	أ. النقدية الإجمالية الداخلة
												المبالغ النقدية الخارجة
٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٧١٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٥٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	تكاليف الإدارة
٦٤٠٠	٦٢٠٠	٦٢٠٠	٦٢٠٠	٦٢٠٠	٦٢٠٠	٥٦٠٠	٥٦٠٠	٥٦٠٠	٥٦٠٠	٥٦٠٠	٥٦٠٠	تكاليف الموظفين
٢٥٠٠	٢٥٠٠	٣٠٠٠	٢٥٠٠	٢٥٠٠	٣٠٠٠	٢٥٠٠	٢٥٠٠	٣٠٠٠	٢٥٠٠	٢٥٠٠	٢٢٠٠٠	تكاليف تشغيل المركبات
٢٠٠	٢٥٠٠٠	١٠٠٠٠	٢٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٠٠٠	١٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٥٠٠٠	١٠٠٠٠	برنامج التدريب
١١١٠٠	٣٥٧٠٠	١٢٢٠٠	١٢٧٠٠	٣٥٧٠٠	١٣٢٠٠	١٦٢٠٠	٣٥١٠٠	١٢٦٠٠	١٥١٠٠	٣٥١٠٠	٣٠٦٠٠	ب. النقدية الإجمالية الخارجة
												ج. صافي التدفقات النقدية [أ - ب]
١٩٩٠٠	(٢٥٦٠٤)	١٣٨٢٦	١٧٣٠٠	(٣٦٨٢٦)	١٨٩٠٠	١٠٣٠٠	(٢٩٥٢٩)	٢٠٤٠٠	١٨٩٠٠	٢٦٠٩٥	(٧٠٦٠٠)	د. الرصيد النقدي في أول الشهر
(٦٤٩٣)	١٩١١١	٥٢٨٥	(١٢٠١٥)	١٤٨١١	١٩٩٠٠	(١٥٢٨٩)	١٤٢٤٠	(٦١٦٠٠)	(٢٥٠٦٠٠)	١٠٣٥	٨٠٩٥	هـ. الرصيد النقدي في آخر الشهر [ج + د]
١٣٤٠٧	(٦٤٩٣)	١٩١١١	٥٢٨٥	(١٢٠١٥)	١٤٨١١	(٤٩٨٩)	(١٥٢٨٩)	١٤٢٤٠	(٦١٦٠٠)	(٢٥٠٦٠٠)	١٠٣٥	

الملحق ١٤: الموازنة مقارنةً بتقرير الأداء الفعليّ – مشروع "مايلستون"

Appendix 14: Milestone Project - Budget Compared To Actual Report

من ١ كانون الثاني/يناير ولغاية ٣١ آذار/مارس ٢٠٠١

الملاحظات	الفرق بـ/	الفرق (السليبيّ)/ الإيجابيّ	من ١ كانون الثاني ولغاية ٣١ آذار ٢٠٠١		الموازنة الإجمالية	الإيرادات (الفعليّة = المقبوضات من الجهات المانحة)
			الإجمالية	وحدة النقد		
الملاحظات	وحدة النقد	وحدة النقد	وحدة النقد	وحدة النقد	وحدة النقد	إيرادات المانحة
	صفر/	صفر	٢٥ ٠٠٠	٢٥ ٠٠٠	٩٠ ٠٠٠	إدارة التنمية الدولية
	صفر/	صفر	٢٥ ٠٠٠	٢٥ ٠٠٠	٩٠ ٠٠٠	"سمائل تراسن"
	٪٦٩	٢ ٦٠٠	٦ ٣٥٠	٣ ٧٥٠	١٥ ٠٠٠	جمعية "قاناغرة"
	٪١٨-	(٤٥)	٢٠٥	٢٥٠	١ ٠٠٠	الإيرادات الأخرى
شراء أدوات للمشروع/مسندة في مرحلة مبكرة	٪٨٣-	(١ ٦٥٠)	٣٥٠	٢ ٠٠٠	٨ ٠٠٠	الهيئات
	٪١٢-	(٧٣٨)	٥ ٤٦٢	٦ ٢٠٠	٢٤ ٨٠٠	المبيعات
	٪٢	٣٣٢	١٤ ٥٠٠	١٤ ١٦٧	٤٢ ٥٠٠	رسوم التدريب
	٪٠.٧	٥٠٠	٧٦ ٨٦٧	٧٦ ٣٦٧	٢٧١ ٣٠٠	المجموع
	صفر/	صفر	صفر	صفر	٤٥٠٠	نفقات (وتتضمن الالتزامات)
تسوية الدفتر لنهاية السنة تأخير في طبع التقرير السنوي	٪٣٠	٤٥	١٠٥	١٥٠	٦٠٠	ألعاب المدققين
	٪١٥	٣٣	١٢٧	١٥٠	١ ٢٠٠	الرسوم المصرفية
	صفر/	صفر	صفر	صفر	٦ ٠٠٠	إجتماعات المجلس
	٪٦٦	١ ٣٣٩	٦٣٦	١ ٨٧٥	٧ ٥٠٠	إستهلاك الأصول
	٪٤٧	١٧٥	٢٠٠	٣٧٥	١ ٥٠٠	أجرة البريد والقرطاسية
الندبة للمشكلة، وبذل الجهود لتحسين المؤشرات	٪٧	١٥٠	٢ ١٠٠	٢ ٢٥٠	٩ ٠٠٠	الإيجار والتأمين والخدمات العامة
	٪١٣	٤٨	٣٢٧	٣٧٥	١ ٥٠٠	أعمال التصليح والترميم
	٪٣٦-	(٤٠٧)	١ ٩٨٢	١ ٥٧٥	٦ ٣٠٠	الهاتف والفاكس
	٪٥	٧٢٥	١٥ ١٥٠	١٥ ٨٧٥	٦٣ ٥٠٠	الرواتب والعلاوات
	٪١١	١٢٥	١ ٠٠٠	١ ١٢٥	٤ ٥٠٠	التدريب أثناء الخدمة
وتوقع خطأ في موازنتنا الأصلية – مراجعة الطلب	—	صفر	صفر	صفر	صفر	استخدام موظفين جدد
	٪١١	(٨٥)	٨٣٥	٧٥٠	٣ ٠٠٠	السفر وبدلات الإقامة
	٪٦٣-	(١ ٤٢٥)	٣ ٦٧٥	٢ ٢٥٠	٩ ٠٠٠	الوقود
	صفر/	صفر	١٧ ٥٠٠	١٧ ٥٠٠	١٨ ٠٠٠	تأمين المركبات
	٪٧	٣٩٢	٥ ٦٠٨	٦ ٠٠٠	٢٤ ٠٠٠	صيانة المركبات
تكاليف الدورة التدريبية في نيسان، الحملة لهذا الفصل	٪٣٣	٢٥٠	٥٠٠	٧٥٠	٣ ٠٠٠	الأجور والأتعاب
	٪٢٣-	(٩٣٠)	٤ ٩٢٠	٤ ٠٠٠	١٦ ٠٠٠	المأكل والسكن
	٪١٥-	(٣ ٤٠٠)	٢٦ ٤٥٠	٢٣ ٠٥٠	٩٢ ٢٠٠	مواد التدريب
	٪٤-	(٣٠٧٥)	٨١ ١٢٥	٧٨ ٠٥٠	٢٧١ ٣٠٠	المجموع
	—	(٢ ٥٧٥)	(٤ ٢٥٨)	(١ ٦٨٣)	صفر	الفائض/(المعجز)

الملحق ١٥ : نموذج عن تقرير المراقبة المقدم إلى الجهات المانحة

Appendix 15: Sample Donor Monitoring Report

إدارة التنمية الدولية رقم ١٢٣٤٥
بيان النفقات الفعلية لنهاية الفصل:
والنفقات المقدرة لنهاية الفصل:

٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠٠١
٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١

المحلل المطبق: ٣.٧٥

ملاحظة رقم - أنظر التقرير -	[٤-٧] ٨ ٧ ٦ ٥ ٣ ٢ ١									
	المنحة المُطالب بها	موازنة الفصل القام	النفقات لحينه	النفقات لحينه	البالوند البريطاني	الرصيد التبيقي	النفقات الفعلية	آخر فصل	البالوند البريطاني	موازنة
١	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر
	٢١	٣٢	٩١	٩١	١١	٢٩	٢٩	٤٠	١٦٠	١٦٠
	٢٣	٣٧	٩٥	٩٥	٤	٢٣	٢٣	٣٧	٣٢٠	٣٢٠
	١٦٠٠	١٦٠٠	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	١٦٠٠	١٦٠٠
	١١٣	١٨٧	٩١	٩١	٧٤	٤٦	٤٦	٥٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
٢	١٤٣	٢٠٠	٤٧	٤٧	٥٧	٤٣	٤٣	١٠٠	٤٠٠	٤٠٠
	٥٦٠	٥٧٣	٧٣	٧٣	١٤	٥٨٦	٥٨٦	٦٠٠	٢٤٠٠	٢٤٠٠
	١٤٣	١٨٧	٥٣	٥٣	٤٣	٥٧	٥٧	١٠٠	٤٠٠	٤٠٠
	٥٦٧	٤١٥	٩٢	٩٢	١٥٧	٥٧٣	٥٧٣	٤٧٠	١٦٨٠	١٦٨٠
	٤٣٢٧	٤٢٨٠	٨٣	٨٣	١٢٤١١	٤٢٨٠	٤٢٨٠	٤٢٣٣	١٦٩٣٣	١٦٩٣٣
٣	٥٨٩	٣٠	٧٩	٧٩	١١٧٠	٥٥٩	٨٥٩	٣٠٠	١٢٠٠	١٢٠٠
	صفر	صفر	-	-	٣٦	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر
	٢٠٥	١٩٥	٨٣	٨٣	٥٨٥	١٠٠	٢١٠	٢٠٠	٨٠٠	٨٠٠
	١٠٤٧	٨٧٤	١٠٩	١٠٩	٢٦٢٢	١١٣٣	٧٧٣	٦٠٠	٢٤٠٠	٢٤٠٠
	٤٠	صفر	٩٨	٩٨	٤٧٢٠	٤٠	٤٠	صفر	٤٨٠٠	٤٨٠٠
٤	١٠٠٤	١٣٠٧	٧٩	٧٩	٥٠٨٧	٣٠٣	١٢٩٧	١٦٠٠	٦٤٠٠	٦٤٠٠
	٣٤٧	١٤٧	٨٢	٨٢	٦٥٣	٢٠٠	٤٠٠	٢٠٠	٨٠٠	٨٠٠
	١٠٠٠	١٠٤٠	٨٢	٨٢	٣٥٠١	٤٠	١٠٢٧	١٠٦٧	٤٦٣٧	٤٦٣٧
	٦١٤٤	٦١٣٣	٧٥	٧٥	١٨٤٥٥	١١١	٦١٥٧	٦١٤٧	٢٤٥٨٧	٢٤٥٨٧
	١٧٨٨٣	١٧٢٢٩	٧٨	٧٨	٥٩٤٠٩	٦٤٧	١٦٧٨٠	١٦١٣٣	٧٢٢٤٧	٧٢٢٤٧
المجموع		٥٥٩٩	٥٣٨٥	٧٧٨	١٨٦١٥	٢١٢٣	٥٥٣٧	٥٣٧٤	٢٤٠٠٠	٢٤٠٠٠
النسبة المخصصة لإدارة التنمية الدولية		٪٣١	٪٢٣	٪٣٣	٪٣٣	٪٣٣	٪٣٣	٪٣٣	٪٣٣	٪٣٣

جدول الناتج المحصلة من إدارة التنمية الدولية/المستحقة لها:

البالوند البريطاني	٦٦٦٧
الفصل الأول	٥٨٦٧
الفصل الثاني	٥٨٦٧
الفصل الثالث	٥٥٩٩
الفصل الرابع	٢٤٠٠٠
المجموع	٢٤٠٠٠

الملحق ١٦: التوقعات الخاصة بموازنة مشروع "هايلستون" لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١

Appendix 16: Milestone Project - Budget Forecast to 31 December 2001

	المجموع المقدر سلفاً	التوقعات للفصل ٤	المجموع لغاية ٣٠ أيلول	الأداء الفعلي من ١ كانون الثاني ولغاية ٣٠ أيلول				المرزبة الإجمالية	الإيرادات
				وحدة النقد	وحدة النقد	وحدة النقد	وحدة النقد		
	٩٠.٠٠٠	٢١.٠٠٠	٦٩.٠٠٠	٢٢.٠٠٠	٢٢.٠٠٠	٢٢.٠٠٠	٢٥.٠٠٠	٩٠.٠٠٠	إدارة التنمية الدولية
	٩٠.٠٠٠	١٥.٠٠٠	٧٥.٠٠٠	٢٥.٠٠٠	٢٥.٠٠٠	٢٥.٠٠٠	٢٥.٠٠٠	٩٠.٠٠٠	"سمائل تراسيت"
	١٤.٨٥٠	صفر	١٤.٨٥٠	٨.٥٠٠	صفر	صفر	٦.٣٥٠	١٥.٠٠٠	جمعية "قائغارة"
	٨٣٧	٢٠٠	٦٣٧	٣٢٦	١٩٦	١٩٦	٢٠٥	١.٠٠٠	القوائد المصرفية
	٥.٢٩٥	٨٠٠	٤.٤٩٥	٣.٢٥٠	٨٩٥	٨٩٥	٣٥٠	٨.٠٠٠	التهبات
	٢٣.٩١٧	٧.٠٠٠	١٦.٩١٧	٦.٧٨٥	٤.٦٧٠	٤.٦٧٠	٥.٤٦٢	٢٤.٨٠٠	المبيعات
	٤٢.١٠٠	٩.٥٠٠	٣٢.٦٠٠	١١.٢٠٠	٦.٩٠٠	٦.٩٠٠	١٤.٥٠٠	٤٢.٥٠٠	رسوم التدريب
	٢٦٦.٩٨٩	٥٣.٥٠٠	٢١٣.٤٨٩	٧٦.٩٦١	٥٩.٦٦١	٥٩.٦٦١	٧٦.٨٢٧	٢٧١.٣٠٠	المجموع
									التوقعات
	٤.٧٥٠	صفر	٤.٧٥٠	صفر	٤.٧٥٠	٤.٧٥٠	صفر	٤.٥٠٠	أتعاب المدققين
	٤.٦٠	١٢٠	٣٤٠	١١٠	١١٥	١١٥	١٠٥	٦٠٠	الرسوم المصرفية
	١.٢٣٦	١٠٠	١.١٣٦	٨٥	٩٢٤	٩٢٤	١٢٧	١.٢٠٠	اجتماعات المجلس
	٦.٠٠٠	٦.٠٠٠	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٦.٠٠٠	استهلاك الأصول
	٧.٥٠٢	٧.٠٠	٦.٨٠٢	١.٥٩٨	٤.٥٩٨	٤.٥٩٨	٦.٣٦	٧.٥٠٠	أجرة البريد والقرطاسية
	١.٤٦٠	٧٥٠	٧١٠	١٦٠	٣٥٠	٣٥٠	٢٠٠	١.٥٠٠	الإعلانات
	٨.٢٩٢	٢.١٥٠	٦.٥٤٢	٢.١٩٩	٢.٢٤٣	٢.٢٤٣	٢.١٠٠	٩.٠٠٠	الإيجار والتأمين والخدمات العامة
	١.٤٩٦	٧.٠٠	٧٩٦	٣١٣	٢٥٦	٢٥٦	٣٢٧	١.٥٠٠	أعمال التصليح والترميم
	٧.٣١٣	١.٥٥٨	٥.٨٠٥	٢.١٤٥	١.٦٧٨	١.٦٧٨	١.٩٨٢	٦.٣٠٠	الهاتف والفاكس
	٦٢.٥٩٠	١٦.٠٥٠	٤٦.٥٤٠	١٦.٠٥٠	١٥.٣٤٠	١٥.٣٤٠	١٥.١٥٠	٦٣.٥٠٠	الرواتب والعلاوات
	٤.٥٠٠	١١١	٤.٣٨٩	٣.٢٢٢	١.١٧	١.١٧	١.٠٠٠	٤.٥٠٠	التدريب أثناء الخدمة
	١٣٥	صفر	١٣٥	صفر	١٣٥	١٣٥	صفر	صفر	استخدام موظفين جدد
	٢.٩٢٤	٧٣١	٢.١٩٣	٧٨٩	٥٦٩	٥٦٩	٨٣٥	٣.٠٠٠	السفر وبدلات الإقامة
	١٣.١٠٩	٣.٢٧٧	٩.٨٣٢	٢.٩٠٠	٣.٢٥٧	٣.٢٥٧	٣.٦٧٥	٩.٠٠٠	الوقوف
	١٧.٧٠٠	صفر	١٧.٧٠٠	١٥٠	٥٠	٥٠	١٧.٥٠٠	١٨.٠٠٠	تأمين المركبات
	٢٣.٩٧٦	٤.٩٠٠	١٩.٠٧٦	٤.٨٦٥	٨.٦٠٣	٨.٦٠٣	٥.٦٠٨	٢٤.٠٠٠	صيانة المركبات
	٣.٠٠٠	٥٥٠	٢.٤٥٠	١.٥٠٠	٤٥٠	٤٥٠	٥٠٠	٣.٠٠٠	الأجور والأتعاب
	١٧.٠٣٠	٣.٩٠٠	١٣.١٣٠	٣.٨٥٠	٤.٣٥٠	٤.٣٥٠	٤.٩٣٠	١٦.٠٠٠	المأكل والسكن
	٩٢.٢٠٧	٢٣.٠٠٠	٦٩.٢٠٧	٢٣.٠٩٠	١٩.٦٦٧	١٩.٦٦٧	٢٦.٤٥٠	٩٢.٢٠٠	مواد التدريب
	٢٧٦.١٣٠	٦٤.٥٩٧	٢١١.٥٣٣	٦٢.٩٦٦	٦٧.٤٨٢	٦٧.٤٨٢	٨١.١٢٥	٢٧١.٣٠٠	المجموع

الملحق ١٧: نموذج عن خطة عمل للإدارة المالية

Appendix 17: Sample Financial Management Work Plan

كانون الأول	تشرين الثاني	تشرين الأول	أيلول	آب	تموز	حزيران	أيار	نيسان	آذار	شباط	كانون الثاني	مهم: ----- = يومياً X = عدة الأسابيع	
												الإجراءات الروتينية في المحاسبة المالية	
												العمليات المصرفية	يومياً
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	كشف الرواتب	شهرياً
												إعداد قوائم الدفع/التسيكات	يومياً
												إعداد التسيكات/طلبات الشراء	يومياً
XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	تسديد/مطابقة المعروضات الثابتة/السلفات	أسبوعياً
XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	تحديث دفتر الصندوق	أسبوعياً
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	مطابقة سجلان المصرفية	شهرياً
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	ميزان المراجعة	شهرياً
												تنظيم الملفات	عربياً
XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	تحديث سجلات الخزون	أسبوعياً
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	مطابقة سجلات الخزون	شهرياً
												نهاية السنة	
												مطابقة سجلات في نهاية السنة	سنوياً
												إعداد البيانات المالية	سنوياً
												إعداد الجداول في نهاية السنة	سنوياً
									X			زيارة مدقق الحسابات	سنوياً
												العائدات السنوية من ضريبة الدخل	سنوياً
												إعداد الموازنة	
				XXXX								إعداد أول مشاريع موازنة	سنوياً
		X	X									مراجعة الموازنات	سنوياً
	X											تقديم الموازنة إلى المجلس للمصادقة عليها	سنوياً
												التقارير	
		X			X			X			X	إعداد تقرير حول مراقبة تنفيذ الموازنة	فصلياً
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	إعداد تقرير حول التدفقات النقدية	شهرياً
												إعداد التقارير المقدمة إلى الجهات المانحة	
	X			X			X			X		إدارة التنمية الدولية	فصلياً
		X			X			X			X	و وكالة التنمية الدولية	فصلياً
												المراجعات	
		X			X			X			X	سجل الأصول	فصلياً
		X						X				التأمين	كل ستة أشهر
X												الاتحاد الحسابات	سنوياً
X						X						تفويض السلطات	كل ستة أشهر
									X			دفع المكافآت	سنوياً
X												تحديث الدليل المالي	سنوياً

الملحق ١٨ : قائمة مرجعية بالممارسات السليمة

Appendix 18: Checklist for Good Practice

أ. الحد الأدنى من الشروط	
المعيارية	لماذا؟
✓ وثائق ثبوتية قانونية لكل معاملة (موثقة في ملف آمن ومحفوظة لفترة دنيا مطلوبة).	حماية الموظفين، ومن باب إثبات المعاملة وتوفير تفاصيل عنها.
✓ دفتر الصندوق لكل حساب مصرفي، تجري مطابقته شهرياً.	لتنظيم المعلومات المتعلقة بالمعاملات وتلخيصها؛ ولرصد الأخطاء والعيوب.
✓ لائحة الحسابات – المعتمدة باستمرار في السجلات المحاسبية والموازنات.	التزاماً بمبدأ التطابق؛ ولتسهيل إصدار التقارير المالية.
✓ موازنة مفصلة عن التكاليف والإيرادات المقدرة سلفاً للعمليات كلها.	تلبية لأغراض التنظيم، وجمع الأموال، والرقابة، وتقديم التقارير.
✓ تفويض واضح للسلطة – بدءاً من هيئة الإدارة وعلى طول هيكلية الإدارة التنفيذية.	لمعرفة المسؤوليات الموكلة إلى كل فرد، وضمن أي شروط.
✓ الفصل بين المسؤوليات – وتقاسم مسؤوليات الإدارة المالية ما بين شخصين على الأقل.	لمقاومة مغريات السرقة، وتقليل فرص ارتكاب أعمال احتيال؛ وكذلك، لتقاسم الأعباء.
✓ البيانات المالية السنوية – ومن المفضل أن يدقق فيها شخص مستقل.	خضوعاً لمساءلة أصحاب المصالح؛ ومراعاة للشفافية.
ب. الممارسة السليمة	
المعيارية	لماذا؟
✓ السجلات المحاسبية الإضافية عند استخدام موظفين جدد (دفتر الأجور) أو عند تملك الأصول (سجل الأصول).	إيفاء بالشروط القانونية وبمتطلبات التدقيق في الحسابات؛ وكذلك تلبية لأغراض الرقابة.
✓ الموازنات المستندة إلى خطط فعلية لتنفيذ المشاريع، تتضمن كامل التكاليف الناشئة عن إدارة المشروع.	لأنها واقعية، وقابلة أكثر لتحقيق الأهداف.
✓ موازنات تتميز بحسابات وملاحظات واضحة.	بغية تسهيل قراءتها وتسويتها. وتسهيل تبرير عملياتها الحسابية.
✓ موازنة منفصلة للتكاليف الأساسية.	لأنها تشجع على تنشيط الإدارة وعلى اعتماد استراتيجية لتمويل التكاليف الأساسية.
✓ توقع التدفقات النقدية بمعدل شهري.	هذا يساهم في رصد المشاكل الناشئة عن نقص في التدفقات النقدية لأجل قصير، والعمل على تفاديها.
✓ استعمال مراكز التكلفة عند تعدد الجهات المانحة و/أو المشاريع.	لفصل الأموال المقيّدة والمعاملات المرتبطة بها؛ وكذلك، لتسهيل تقديم التقارير إلى المدراء والجهات المانحة.
✓ شبكات تمويل عند تعدد الجهات المانحة.	لتجنب حالات التمويل المضاعف ورصد مواضع النقص.
✓ التقارير المتعلقة بمراقبة الموازنة الصادرة فصلياً على الأقل.	لمراقبة تقدم العمل، وضبط الأغراض.
✓ السياسات والإجراءات المدونة، بما فيها مدونة لقواعد سلوك الموظفين وأعضاء المجلس.	إبعاداً للالتباس حول القوانين والممارسات المتوقعة في المنظمة.
✓ قاعدة تمويل متنوعة – تشكل مزيجاً من الأموال المقيّدة وغير المقيّدة.	لأنها أقلّ تعرضاً للخضات المالية؛ وتساعد في تكوين الاحتياطي.
✓ امتلاك المنظمة مستوى مقبولاً من الاحتياطي.	لأن ذلك يجعلها أقلّ تعرضاً للخضات المالية؛ ويساعد في تخطي المشاكل الناشئة عن التدفقات المالية.

الملحق ١٩ : إستمارة نموذجية

Appendix 19: Sample Standard Forms

أ- إستمارة للمطالبة سلفاً بنفقات/بمبالغ نقدية

Expenses/Cash Advance Claim Form

الإسم: _____

المنصب: _____

المُطالب به	الإيصال المرفق ✓	تفاصيل عن الرحلة و/أو نوع البديل المُطالب به	التاريخ
المجموع المُطالب به:			

أؤكد بأنني تكبّدت/سأتكبد* حتماً المصاريف المشار إليها آنفاً في أثناء تأدية واجباتي.

* أ حذف ما كان مناسباً حذفه

وقّعه: _____ بتاريخ: _____

أجازه: _____ بتاريخ: _____

قبضه: _____ بتاريخ: _____

ب- سجلّ الأصول الثابتة
Fixed Assets Register

[illegible]

ج- قسيمة الدفع Payment Voucher

	المبلغ:		التاريخ:
	رقم الشيك أو الرقم المرجعي لقسيمة المصروفات النثرية:		تفاصيل عن المورد أو المدفوع له:
	رقم الطلبية:		رقم الفاتورة:
	رمز/فئة الموازنة:		مركز التكلفة أو مرجع القسم:
تفاصيل عن طريقة الدفع أو طلب الحصول على أموال:			
هل تمّ الحصول على تقديرات/عرض أسعار؟ نعم/لا في حال الحصول عليها، الرجاء إرفاق نسخات عنها وتحديد المورد المفضل مبرراً خيارك. وفي حال عدم الحصول عليها، الرجاء الإشارة إلى الأسباب التي حالت دون ذلك.			
			دقق فيها:
	أجازها:		صادرة عن:
	بتاريخ:		بتاريخ:
	بتاريخ:		أدرجها في السجلات:

د- نموذج عن مطابقة السجلات المصرفية

Bank Reconciliation Form

تفاصيل عن الحسابات المصرفية:	
تاريخ كشف الحساب المصرفي:	
رقم كشف الحساب المصرفي:	

أ. الرصيد بحسب كشف الحساب	
مطروحاً منه المدفوعات المبيّنة في دفتر الصندوق، لا في كشف الحساب (كاشيكات غير المستوفة)	
ب. الاقتطاعات الإجمالية	

زائد المقبوضات المبيّنة في دفتر الصندوق، لا في كشف الحساب (كلايرادات غير المودعة في المصرف)	
ج. المجموع العام	

مطروحاً منه المقبوضات المبيّنة في كشف الحساب، لا في دفتر الصندوق (كلايرادات التي تدخل مباشرة في الحساب المصرفي، عند تحصيلها)	
د. الاقتطاعات الإجمالية	

زائد المدفوعات المبيّنة في كشف الحساب، لا في دفتر الصندوق (كالاقتطاع التلقائي والرسوم المصرفية)	
هـ. المجموع العام	

و. الرصيد المبين في دفتر الحساب المصرفي [أ-ب+ج-د+هـ]	
---	--

أنجز المطابقة:

توقيع:

دقق في المطابقة:

توقيع:

بتاريخ:

بتاريخ:

Vehicle Log Sheet

[illegible]



mango