



إعداد الموازنة

BUDGETING

الإتحاد العالمي لمشاركة المواطنين
World Alliance for Citizen Participation

مركز
المشاركة
الوطنية
للديمقراطية
والحوكمة



إعداد الموازنة

BUDGETING

الإتحاد العالمي لمشاركة المواطنين
World Alliance for Citizen Participation



المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية

المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية هو منظمة غير ربحية، تعمل في سبيل تعزيز الديمقراطية، ونشرها على نطاق واسع في العالم. يوفر المعهد الديمقراطي الوطني المساعدة العملية للقادة السياسيين والمدنيين، من أجل تطوير القيم والممارسات والمؤسسات الديمقراطية، مستعيناً بشبكة شاملة من الخبراء المتطوعين. كما يتعامل المعهد مع الديمقراطيين في كل أنحاء العالم، بهدف بناء المنظمات السياسية والمدنية، وصون نزاهة الانتخابات، بالإضافة إلى تشجيع مشاركة المواطنين وتعزيز الشفافية والمساءلة في الحكومة.

لمزيد من المعلومات، يرجى الاتصال بـ:

CIVICUS
الحلف العالمي لمشاركة المواطنين

١١١٢ شارع ١٦، شمال غرب، جناح رقم ٥٤٠
واشنطن العاصمة، ٢٠٠٣٦
الولايات المتحدة الأمريكية
هاتف: ٣٣١ ٨٥١٨ (٢٠٢) ١ +
فاكس: ٣٣١ ٨٧٧٤ (٢٠٢) ١ +
www.civicus.org

**المعهد الديمقراطي الوطني
للشؤون الدولية**

٢٠٣٠ شارع م، شمال غرب، الطابق الخامس
واشنطن العاصمة، ٣٣٠٦ - ٢٠٠٣٦
الولايات المتحدة الأمريكية
هاتف: ٧٢٨ ٥٥٠٠ (٢٠٢) ١ +
فاكس: ٧٢٨ ٥٥٢٠ (٢٠٢) ١ +
www.ndi.org

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

تمت ترجمة هذا الدليل بإذن من CIVICUS

ترجمة نور الأسعد، تصميم طباعي مارك رشدان - المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية، بيروت - لبنان.
حقوق النشر © المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية. 20/03.2007. كل الحقوق محفوظة. قد يعاد إنتاج و/أو ترجمة أجزاء من هذا الكتاب لأهداف غير تجارية، شرط أن يعترف القائم بالعمل أن المعهد الديمقراطي الوطني هو مصدر المادة المنشورة، ويرسل إليه نسخات عن أية ترجمة.

وصف وجيز

يزوّد هذا الدليل بخطوط توجيهية حول كيفية تطوير الموازنة ومراقبتها. ومن شأنه أن يساعد في إعداد الموازنة لمنظمة ككل، أو لمشروع معين. وهو يتضمّن أدوات لتقييم التكاليف، وأفكاراً مفيدة للتأكد من أنّ موازنتك تلبي حاجات مشروعك، أو منظمتك. وفي قسم الأمثلة، نورد أمثلة فعلية عن الموازنات، ونشير إلى كيفية مراقبتها.

ما الداعي إلى إنشاء دليل حول إعداد الموازنات؟

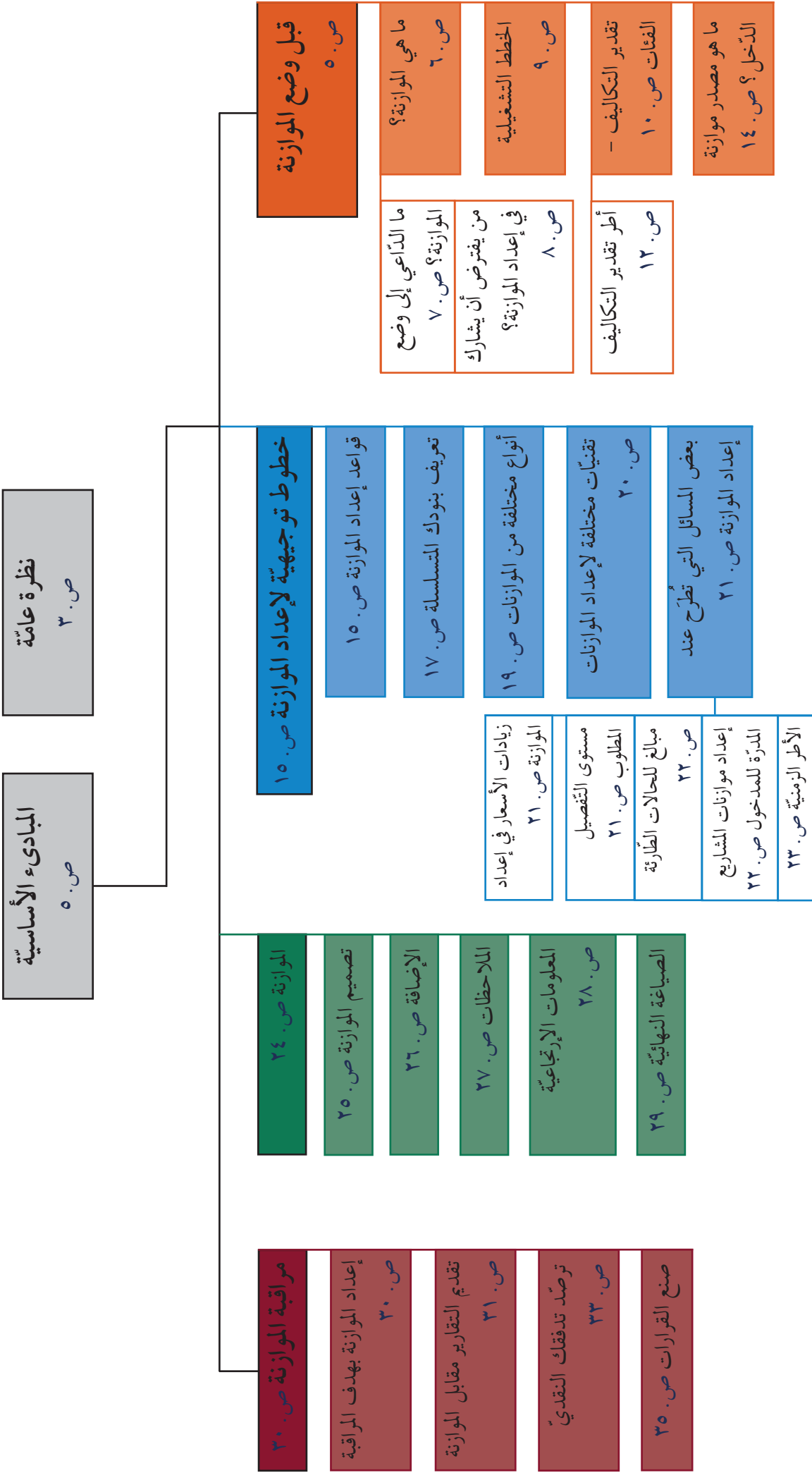
إنّ إعداد الموازنات هو بمثابة حجر الأساس للإدارة المالية. ويساعد هذا الدليل في التخطيط للموازنات، وتطويرها، واستخدامها بفعالية في منظمتك. وإن كنت قد فهمت مبادئ إعداد الموازنات فهماً سليماً، لا شكّ في أنّك في الطريق المؤدّي إلى الإدارة المالية السليمة. وفي حال استخدمت هذا الدليل، إلى جانب غيره من الأدلّة، كما هو مُشار إليه، فإنّك ستزيد من قدرة منظمتك على إدارة مواردها المالية بفعالية. وإنّك ستزيد كذلك من قدرتها على البقاء والاستمرارية، من خلال النّظر في العواقب والتخطيط.

إلى من يتوجّه هذا الدليل؟

يستهدف هذا الدليل، بالتحديد، الأشخاص الذين لا يتمتّعون بخبرة واسعة في إعداد الموازنة، أو الذين لا يملكون أي خبرة في هذا الميدان. فلعلّك لم تشارك في إدارة منظمة، أو مشروع، أو قسم من قبل. ولعلّك لم تشارك مسبقاً في جانب العمل الذي يُعنى بالإدارة المالية. وفجأة، تجد نفسك مسؤولاً عن إعداد موازنة، أو موازنات، فإذا بمرحلة البداية تُوقعك في حيرةٍ كبرى. وفي حال كنت في وضع كهذا، سيكون هذا الدليل مفيداً لك.

متى يكشف هذا الدليل عن فائدته؟

- بعد أن تكون قد أعددت الخطة الاستراتيجية لمنظمتك، وأرسيّت قواعد التخطيط للعمل (راجع الأدلّة حول التخطيط)، وبتّ تحتاج إلى معرفة مقدار المال المطلوب لتطبيق مخطّطك.
- حين تريد أن تحدّد تكلفة إدارة مشروع معين أو قسم معين.
- حين تريد أن تطلب من مانح أن يدعم جانباً محدّداً من جوانب عملك.



قبل وضع الموازنة

Before You Develop The Budget

ما عليك تفاديه عند وضع موازنة ما هو تطويرها على مراحل. فعلى غرار معظم الممارسات السليمة في إدارة منظمة معيّنة، تتضمن الممارسات السليمة في إعداد الموازنة وضوح الهدف، والتخطيط المفصّل، والتفكير الملمّي.

ومن بين الأسئلة التي ينبغي أن تطرحها على نفسك خلال المراحل التحضيرية لإعداد الموازنة، وفيما تطوّر هذه الموازنة فعلياً، هي:

- أكان من الممكن أن نقلّص الإنفاق العام الماضي، مع تحقيق النتائج نفسها، أو نتائج أفضل؟
- هل بدّدنا مالاً في الماضي؟ إذا صحّ ذلك، أمن الممكن تفادي ذلك مستقبلاً؟

في هذا الجزء من الدليل، سوف ننظر في المسائل التالية:

- ما هي الموازنة، ومن يُفترض أن يشارك في إعدادها، وما السبب الداعي إلى وضعها؟
- الخطط التشغيلية.
- تقدير التكاليف.
- مصادر التمويل.

من الضروريّ التطرّق إلى هذه المسائل كلّها قبل المباشرة بوضع موازنتك، لا سيّما وأنها امتدادٌ لعملية التخطيط التي تستند إليها سائر الموازنات. (راجع أيضاً الأدلّة التالية: نظرة عامة حول التخطيط؛ والتخطيط الاستراتيجي؛ وإعداد خطة العمل).

ما هي الموازنة؟

What is a Budget?

الموازنة هي وثيقة تحيل الخطط مالا - المال الذي ينبغي إنفاقه لتنفيذ الأنشطة التي خطت لها (النفقات)، والمال الذي ينبغي إنتاجه لتغطية تكاليف إنجاز العمل (المدخول). فالموازنة هي تقدير، أو تخمين قائم على معلومات ثابتة، عما تحتاج إليه نقدياً لإنجاز عملك .

ليست الموازنة:

- منقوشة في الحجر - بل يمكن تغييرها عند الاقتضاء طالما أنك تتخذ الخطوات اللازمة للتعامل مع مفاعيل التغييرات. فعلى سبيل المثال، إن كنت قد وضعت موازنة لشراء عشرة أجهزة كومبيوتر، واكتشفت لاحقاً أنك تحتاج إلى مولد أيضاً، فبإمكانك ابتياع أجهزة أقل وشراء المولد.
- مجرد سجلّ عن نفقات السنة الماضية، يضاف إليه ١٥٪ لتغطية التضخم. بل إن كل سنة تختلف عن الأخرى. (راجع أيضاً قسم التقنيات المختلفة لإعداد الموازنات). وتحتاج المنظمات إلى استخدام عملية إعداد الموازنات، كي تكتشف ما تحتاجه فعلاً لتنفيذ خططها.
- مجرد متطلبات إدارية ومالية للمانحين. فلا ينبغي أن تعدّ الموازنة كجزء من اقتراح تمويلي، يُنفذ عنها الغبار حين تدعو الحاجة إلى إعداد تقرير مالي للمانح. لا بل إنها أداة حيّة ينبغي العودة إليها في الأعمال اليومية، وفحصها شهرياً، ومراقبتها دائماً، واستخدامها بشكل خلاق.
- صورة متفائلة وغير واقعية عن التكلفة الفعلية للمواد - فلا تُقدّر التكلفة الفعلية للمواد أقل مما هي عليه، أملاً في أن يساعدك ذلك على جمع المال الذي تحتاج إليه. فمن الأفضل أن تردّ الأموال غير المنفقة إلى المانحين من أن تستجدي "مبلغاً إضافياً"، كي تتمكن من إنجاز عملك.

يجب أن تتمكن من الإجابة عن سؤالين أساسيين حول الموازنة، هما:

- ما الداعي إلى وضع موازنة؟
- ومن يُفترض أن يشارك في إعدادها؟

ما الداعي إلى وضع الموازنة؟

Why Budget ?

لمَ يجب أن يكون لأية منظمة، أو مشروع، أو قسم، موازنة؟

تشكّل الموازنة أداة إدارية مهمّة جداً. فمن دونها، تسمى أشبه برَبّانٍ يخر عباب المجهول من دون الأدوات اللازمة.

- تُعلمك الموازنة بمقدار المال الذي تحتاج إليه لتنفيذ نشاطاتك .
- تجبرك الموازنة على اعتماد طريقة دقيقة للتفكير في مفاعيل التخطيط لنشاطاتك . وفي بعض الأحيان، تجبرك وقائع عملية إعداد الموازنة على إعادة التفكير في خطط أعمالك .
- تُعلمك الموازنة، في حال طُبقت بشكل سليم، بموعد حاجتك إلى مبالغ مالية لتنفيذ نشاطاتك .
- تمكّنك الموازنة من مراقبة مدخولك ونفقاتك، والتعرّف إلى أية مشكلة .
- إنّ الموازنة أساسٌ للمساءلة والشفافية المالية. فحين يتمكن الجميع من ملاحظة مقدار النفقات والإيرادات، سيصبحون الأسئلة الواعية بخصوص التناقضات الحاصلة .
- لا تستطيع جمع الأموال من المانحين إلا إذا كنت تملك موازنة، لا سيّما وأنّ المانحين يعتمدون على الموازنة ليحدّدوا مدى منطقيّة طلبك، ومدى حسن تخطيطك له .

من يفترض أن يشارك في إعداد الموازنة؟

Who Should be Involved in Budgeting?

إن إعداد الموازنة عملٌ عسير وحافل بالمسؤوليات. فترتبط قدرة منظمتك على تنفيذ خططها، والاستمرارية على الصعيد المالي، بعملية وضع الموازنة. لذلك، من الضروري أن يتميز كل من يقوم بإعداد الموازنة:

- بفهمٍ للقيم والاستراتيجية والخطط التي تعتمد عليها المنظمة أو المشروع؛
- بفهمٍ لمعنى الكلفة الفاعلة، والكلفة الفعالة.
- بفهمٍ لما يدخل في إطار توليد الأموال وجمعها.

لضمان تملكك هذه المفاهيم كلها، من الأفضل أن تشكل فريقاً صغيراً لإعداد الموازنة. ويعني ذلك أن يتولّى شخصٌ واحد مهمة وضع مسودة الموازنة، على أن يناقشها الفريق ويعلق عليها لاحقاً.

حيث يتحلّى طاقم العمل بالكفاءة اللازمة ليأخذ على عاتقه الجوانب المالية من المنظمة أو المشروع، من الطبيعي أن يشارك الأشخاص التالي ذكرهم في عملية وضع الموازنة أيضاً:

- المدير المالي و/أو ماسك الدفاتر؛
- مدير المشروع و/أو مدير المنظمة أو القسم.

لكن حيث يفتقر طاقم العمل إلى الثقة لإعداد الموازنة، فيإمكان أعضاء مجلس الإدارة أن يتدخلوا. وتجدر الإشارة إلى أن بعض هذه المجالس يملك لجنةً ماليةً أو لجنةً فرعيةً لوضع الموازنة. فمن الأفضل أن توظف في مجلسك شخصاً يتمتع بالمهارات المالية، لا سيما وأن بإمكانه أن يساعد طاقم العمل في إعداد الموازنة.

تدخل الموازنة في سياق عمل جميع من في المنظمة. فعلى الأقل، ينبغي أن يفهم كبار الموظفين الموازنة، وكيفية وضعها، وسبب أهميتها، وكيفية مراقبتها.

في حال كانت إحدى المنظمات تملك فروعاً و/أو حقولاً أخرى، أو عدّة أقسام، فإنّ على كل فرع، أو حقل، أو قسم حينذاك أن يضع موازنةً بمجال عمله الخاص. بعد ذلك، ينبغي توحيد (جمع) هذه الموازنات في موازنةٍ إجمالية للمنظمة كلها. على كل فرع، أو حقل، أو قسم أن يتمكن من إدراك كيفية ملاءمة موازنته الخاصة والموازنة الإجمالية، ومن مراقبة موازنته على أساس شهري. وتنجح المراقبة المالية على أفضل وجه حين يتولّى المسؤولون عن الإنفاق مهمة إعداد الموازنة.

الخطط التشغيلية

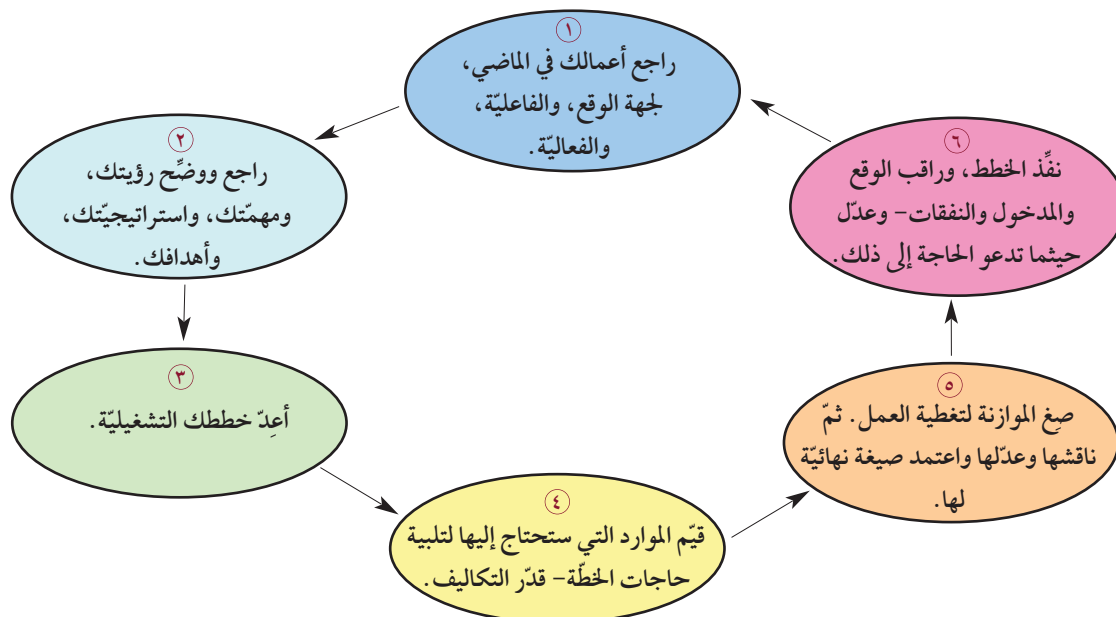
The Operational Plans

إنَّ خططك التشغيلية هي تلك التي تضعها من أجل تنفيذ العمل الفعلي. تُسمَّى أيضاً خطط العمل أو خطط المؤسسة. ففي دورة عادية من التخطيط، تبدأ المنظمة أو المشروع بعملية تخطيط استراتيجية، حيث تتطرق إلى المشاكل التي تحتاج إلى الحل، والدور الأساسي الذي ستؤديه منظمك أو مشروعك في هذا الحل. وما يلبث أن يُربط ذلك بالنشاطات الفعلية التي ينبغي المباشرة بها لتحقيق الوجود المُخطَّط له. تلك هي الخطة التشغيلية التي ينبغي تقدير تكاليفها. فلا يمكنك إعداد موازنة إلا عندما تعرف ما الذي تخطط لفعله. ولن تتكبّد التكاليف التشغيلية إلا عندما تقوم بالعمل الفعلي. وهي تعرف أيضاً باسم التكاليف المباشرة.

قد تطرح سؤالاً حول إمكانية إعدادك، على الأقل، موازنة للتكاليف التي تعرف أنك ستتكبدها في مطلق الأحوال - كالإيجار، والهاتف، والقرطاسية - قبل أن تنتقل إلى التخطيط الاستراتيجي؟

الجواب هو "لا". فينبغي أن ترتبط تكاليف نفقاتك العامة بما تنوي فعله. فعلى سبيل المثال، إذا قرّرت أن تركز نشاطاتك في المناطق الريفية، قد تقرّر أنك بحاجة إلى مكاتب أصغر حجماً في المدينة، حيث مركز عملك التقليدي. من هنا، ستتأثر تكاليف النفقات العامة أو التكاليف الأساسية التي ستتكبدها بخططك التشغيلية.

ينبغي على دورة التخطيط أن تبدو على هذا النحو تقريباً:



تقدير التكاليف - الفئات

Estimating Costs - Categories

إن تقدير التكاليف هو ما يساعدك على تحديد مقدار التكاليف التي ستنتج عن تنفيذ خطتك التشغيلية، بشكل واقعي. عندما تنفذ خطتك، ستحتاج على الأرجح إلى الاستفادة من سلسلة واسعة من المدخلات. فتتضمن هذه الأخيرة الأشخاص والمعلومات والمعدات والمهارات، وهي ترتب، بمعظمها، تكلفة مرتبطة بكل من عناصرها المذكورة. هذه هي التكاليف التي تحتاج إلى تقديرها كي تضع الموازنة. ومن شأن توخي الدقة في تقدير التكاليف أن يساعدك على النحو الآتي:

- يساعدك في وضع موازنة دقيقة؛
- ويساعدك في مراقبة التكاليف الفعلية لتنفيذ النشاطات وضبطها.

تندرج التكاليف التي تحتاج إلى تقدير ضمن الفئات التالية:

- التكاليف التشغيلية: هي التكاليف المباشرة الناتجة عن تنفيذ العمل، ككلفة استئجار المكان، أو طباعة نشرة ما، أو الانتقال إلى ميادين ورش العمل. في هذا السياق، يمكنك أن تدرج تكاليف المواد والمعدات والنقل والخدمات.
- التكاليف المؤسسية (وتدعى أيضاً التكاليف الأساسية): هي تكاليف قاعدتك المؤسسية، بما فيها الإدارة العامة والإدارة الداخلية والحكم. فما إن تُقرر الترتيبات التنظيمية الفضلى اللازمة لدعم خطتك التشغيلية، ستتكبد مصاريف تشغيلية بشكل منتظم - حتى لو لم تنفذ مخططاتك أو ترفع من مستوى نشاطاتك كما كنت تأمل. على سبيل المثال، في حال استأجرت أمانة لأربعة مشاريع، لكن لم تتمكن من تنفيذ إلا مشروعين، ستضطر في مطلق الأحوال إلى دفع إيجار المساحة الإضافية. وفي حال استخدمت موظفة استقبال بدوام كامل، بناءً على الاعتقاد نفسه، يجب أن تدفع لها راتبها حتى إن لم تحتج إلى خدماتها كما كنت متوقعاً.
- تكاليف التوظيف: هي تكاليف طاقم عملك الأساسي، أي الموظفين الإداريين، والعمال القائمين بالعمل المتداخل مع المشاريع. (يمكن إدراج هذه التكاليف ضمن فئة من فئات "التكاليف المؤسسية"). وتتضمن هذه التكاليف رواتبهم، بالإضافة إلى أية إعانات كالإعانات الطبية أو دفعات صندوق التقاعد التي تعتبر المنظمة مسؤولة عنها. ويمكنك أيضاً أن "تقيّد تكاليف الموظفين" على المشاريع المتنوعة التي يعملون عليها. فمثلاً، إذا كانت مديرة النشر ستقضي نصف وقتها في العمل على منشورات مشروع معين، يمكنك حينذاك أن تدرج نصف راتبها وإعاناتها في

تحديد تكاليف هذا المشروع. وإذا كانت مديرتك ستنفق ١٥٪ من وقتها في توفير الدعم الإداري لرئيس المشروع نفسه، يمكنك عندذاك تقييد ١٥٪ من وقتها وإعاناتها على حساب المشروع أيضاً.

■ تكاليف رأس المال: هي تكاليف "الاستثمارات" الكبيرة التي ستبقى، رغم ضرورتها بالنسبة إلى المشروع أو المشاريع، أصولاً مؤسسية حتى بعد أن تنتهي هذه المشاريع. يمكن إدراج في هذه الفئة الآليات والمعدات كأجهزة الكمبيوتر والآلات النسخة. وقد تعتمد عليها المشاريع كلها، أو قد تدعو الحاجة إليها لمشروع معين فقط. لذا يمكنك أن تضع موازنة المعدات تبعاً لكيفية استخدامها، إما في خزانة التكاليف التشغيلية وإما في خزانة التكاليف المؤسسية.

لم يُعتبر اختيار فئة تقدير التكاليف مهماً؟

لأن العديد من المانحين يفضلون تمويل التكاليف التشغيلية (أو تكاليف المشروع المباشرة كما يسمونها أحياناً) عوضاً عن التكاليف المؤسسية الأساسية أو تكاليف التوظيف.

الرجاء الرجوع إلى قسم أطر تقدير التكاليف للمزيد من المساعدة.

أطر تقدير التكاليف

Frameworks for Estimating Costs

ملاحظة: تبعاً لحاجات منظمتك أو مشروعك، قد تختلف عناوينك بعض الشيء. من شأن التالي أن يقدم إليك بعض الخطوط التوجيهية.

تقدير التكاليف التشغيلية:

النشاط:			
إجمالي كلفة البند	الكمية	كلفة الوحدة	
أضرب إجمالي عدد الوحدات بكلفة الوحدة.	هي عدد الوحدات التي تحتاج إليها للنشاط. مثلاً ٢٠٠ مجموعة تدريب، و١٣٠ يوماً من وقت المدربين.	كلفة الوحدة هي كلفة بند واحد، أو وحدة واحدة. مثلاً، الكلفة لليوم الواحد، للكيلومتر الواحد، وللشخص الواحد.	<ul style="list-style-type: none"> ■ المواد ■ المعدات ■ الخدمات ■ النقل
مجموع كل التكاليف الفردية			إجمالي كلفة النشاط

تقدير التكاليف المؤسسية:

ما إن تُجري التقديرات هنا، حتى يمكنك أن تقرر تعيين نسبة مئوية من البنود المتنوعة في أقسام أو مشاريع محددة. فهذه تُعدُّ ممارسة مقبولة.

٢٠٠٥	٢٠٠٤	٢٠٠٣	
			الإدارة العامة: الرواتب/الإعانات: العلاقات بالمانحين: العلاقات بأهل الحكم: العلاقات العامة: جمع المال: تأمين الموارد البشرية:
			الإدارة الداخلية: الرواتب/الإعانات: المعدات: البرمجيات: القرطاسية:
			الحكم والتنمية المؤسسية: اجتماعات مجلس الإدارة: العمليات المؤسسية: مركز الموارد:
			التفقات العامة: إيجار المكتب: الكهرباء والماء: التأمين: الصيانة: الرسوم القانونية ورسم التدقيق المحاسبي:
			الجاميع السنوية:
			المجموع:

(نقدّم جزيل الشكر إلى منشورات "أوليف" لهذه الأطر والأفكار).

ما هو مصدر موازنة الدّخل؟

Where Does The Income Budget Come From?

ما هو مصدر المال؟

في دليل تطوير استراتيجية تمويلية، تكثر الأفكار حول أساليب توليد منظّمةٍ معيّنة لدخلها. أمّا في دليل "كتابة اقتراح تمويل"، فتشير الأفكار المتعدّدة إلى كيفية الاتّصال بالمانحين، وكيفية إعداد اقتراح تمويل يفي بالغرض - أي جمع المال من أجل عملك.

في هذا السياق، نرمي إلى تسليط الضوء على خطواتك المتعلقة بإدراج الدّخل في موازنتك.

ما هي أنواع الفئات التي ينبغي إدراجها في موازنة دخلك؟

ذلك وقفٌ على المصادر المولّدة للدّخل، العادية منها أو المخطّط لها. ومن الفئات الواسعة المحتملة، نذكر:

- الهبات الموعود بها
- الهبات المرجّحة
- الهبات المحتملة
- الدّخل المولّد من المبيعات
- الدّخل المولّد من الخدمات
- الاشتراكات
- رسوم العضوية
- الأحداث الخاصّة
- الاستثمارات
- الحملات

تحدّد، في موازنتك، تقديراتٍ معقولة للدّخل الذي تتوقّع أن تولّده كلّ فئةٍ مذكورة أعلاه. وما تلبث أن تستخدمها كأهداف لتوليد دخلك.

خطوط توجيهية لإعداد الموازنة Budgeting Guidelines

صحيحٌ أن إعداد الموازنة يعتمد، إلى حدّ ما، على مميّزات منظّمتك أو مشروعك، إلا أنه ثمة خطوط توجيهية تنطبق على المشاريع والمنظّمات عامّة.

قواعد إعداد الموازنة

ليست هذه القواعد بسارية في الحالات كلّها، بل هي تقدّم بعض الخطوط التوجيهية التي تساعدك على التعامل مع الحالات العادية.

- جرت العادة أن تعدّ المنظّمات والمشاريع الطويلة الأجل موازنةً تقوم بالتوقّعات، لسنواتٍ عديدة في كلّ مرّة. ومع أن موازنة السنة المقبلة هي الأكثر دقّة عادةً، إلا أن توقّعات السنوات التالية تعطي بعض الإشارة إلى مستويات التمويل التي قد تحتاجها المنظمة أو المشروع. وتُخصّص بعض العلاوات إجمالاً للتضخّم في السنوات اللاحقة، وللنشاطات المتوقّعة التي قد تختلف عن السنّة الأولى. من هنا، على الموازنة المُعدّة لسنوات ثلاث أن تستند إلى خطة تمتدّ على ثلاث سنوات.
- ينبغي إدراج المساهمات العينية (لا الأموال، بل السلع) كملاحظة في الموازنة. فرغم أنها لا تشكّل جزءاً من الموازنة، إلا أنها تقلّص من تكاليفها، ومن هنا أهميّة الإشارة إليها. ويتضمّن هذا الأمر مساهمات المتطوعين التي تتخذ شكل الأسهم المكتسبة بعرق الجبين.
- بعض التكاليف التي ينبغي تقديرها لكن غالباً ما يتمّ نسيانها:
 - تكاليف المباشرة بالعمل - لمنظمة أو مشروع جديد، كاستخدام الموظّفين على نطاقٍ واسع، والانتقال إلى مكتب العمل، وإجراء تعديلات على البناء، وإطلاق المشروع أو المنظمة.
 - البحث والتطوير - الاستشارة، وتقييم الحاجات، وعمليات التخطيط.

- الديمقراطية والحكم - تأسيس البنى، واستخدام الموظفين اللازمين لها، وتطوير دستور مقبول، وتدريب أعضاء البنى الطوعية.
 - التسويق أو العلاقات العامة - بناء صورة مهنية.
 - استبدال السلع الرأسمالية.
 - مراقبة تكاليف المشاريع وتقييمها.
- التقديرات هي تخمينات قائمة على معلومات ثابتة، لا مجرد تخمينات. فأنجز واجباتك، واستعلم عن الأسعار، وأجر الاتصالات حتى تبلغ كلفةً مرجحة. تحقق من الأرقام المتوفرة من السنوات السابقة، التي قد تقدم معلومات مفيدة. سجل أي زيادة في الأسعار سبق أن علمت بها (مثلاً، زيادة في الرواتب تبلغ ١٠٪، سبق أن تمت الموافقة عليها). سجل أية نفقات غير عادية قد تطرأ (كنقل موقع المكاتب). صحيح أن بضعة دولارات قد لا تبدو مبلغاً طائلاً، لكن مضاعفتها مرّات عدّة على هذا النوع من التعارض قد يشكل فرقاً كبيراً في موازنتك.
 - احتفظ بملاحظاتك! خلال تخطيطك للموازنة واتخاذك قرارات بشأن طريقة تقدير التكاليف، إجعل ملاحظاتك في متناول يدك، كي تتمكن من العودة إليها والتحقق من مصدر المبالغ. فيمكنك، على سبيل المثال، تحديد تكاليف ورشة العمل على أساس مبلغ معين رصدته لنسخ الأوراق، استناداً إلى الكلفة المقدّرة لنسخ كل ورقة. فإذا ما فاقت التكاليف توقّعاتك في السنة التالية، عليك العودة إلى ملاحظاتك والتعمق في مصدر التعارض. أو في سيناريو آخر، قد يطلب منك أحد المانحين أن تشرح كيف توصلت إلى تحديد كلفة كل مشارك في ورش العمل.
 - لأهداف تتعلق بإدارتك العمل، قسّم موازنة السنة التالية إلى موازنت شهرية. من شأن هذا أن يفيدك في مراقبة تدفّك النقديّ (راجع القسم المتعلّق بترصد تدفّك النقديّ)، كما يساعدك في التعرّف إلى التباينات بسرعة.

تعريف بنودك المتسلسلة Defining your Line Items

هي البنود الفعلية المدرجة في موازنتك. على سبيل المثال، تدرج "القرطاسية" كبنود متسلسل محدد تحت فئة "تكاليف التدريب". أمّا في فئة "الحكم"، فيشكّل "تدريب أعضاء المجلس" بنوداً متسلسلاً أيضاً.

يعود إليك أمر تقرير أيّ فئات تريد إدراجها في الموازنة، وما هي البنود المتسلسلة التي ستضمّننها كلّ فئة. فمثلاً، قد تدرج إحدى المنظّمات "الحكم" في فئة "الإدارة العامة"، و"العلاقات بالمانح" في فئة "جمع المال"، فيما قد تعتمد عليها منظّمة أخرى كفئات أو بنود متسلسلة منفصلة.

كيف تقرر أيّ فئات وبنود متسلسلة ينبغي أن تستخدمها في موازنة نفقاتك؟

- إن كانت هذه هي المرّة الأولى التي تعدّ فيها موازنة، فابدأ بوضع لائحة بكلّ البنود التي ستكلّف المنظّمة أو المشروع مالياً. فمن شأن ذلك أن يمنحك لاحقاً بعض التصوّر عن الفئات والبنود المعقولة لمنظمتك أو مشروعك، وبالتالي تتمكن من وضع لائحة بها بشكل سريع.
- ما إن تعدّ اللائحة، قمّ بجمع مضمونها ضمن فئات، وفقاً للتشديد الذي تضعه على الفئات في ممارساتك الإدارية. فمثلاً، إذا كنت تعتقد، بصفتك الإدارية، أنه من المهمّ تعقب "تكاليف التدريب"، فلا بدّ أن تشكّل هذه الأخيرة فئة بحدّ ذاتها. ومن البنود المتسلسلة التي تدرج في هذه الفئة، نذكر القرطاسية، ومكاتب العمل، وتكاليف الطباعة، والطعام، والمسكن، والمواصلات، وأجور المدربين وإلى ما هنالك. لكن من المحتمل ألا تكون منظمتك مهتمّة بالتدريب، ولا ترمي إلى إجراء مقرّر تدريبيّ إلا كجزء من مشروع أكبر. في تلك الحالة، يمكن أن تسمّي الفئة "كذا من المشروع"، وتدرج "المقرّر التدريبي" كأحد بنودها المتسلسلة.
- فكّر في مراكز التكلفة. فمركز التكلفة هو مجموعة من النشاطات التي تشكّل وحدة مالية متماسكة. فقد يكون كلّ مشروع في برنامجك، على سبيل المثال، مركز تكلفة. حينذاك، تعدّ موازنة بكلّ من الدخل والنفقات المرتبطة بمركز التكلفة هذا، وتحفظ سجلاتك المالية من حيث مراكز التكلفة. من شأن هذا أن يكتنك من تقييم كلّ مشروع، أو قسم، أو وحدة مالياً. وفي حال فضّلت مقارنة مركز التكلفة، فستحدّد مراكز التكلفة الخاصة بك الفئات الأساسية التي

يجب أن تدرج البنود المتسلسلة فيها. إذاً، إن اعتمدت هذه الوسيلة، فسيكون "مجلس الإدارة" مركز تكلفة والأمر سيان بالنسبة إلى "التدريب"، أو "الإصدارات"، أو "مركز الموارد".

- في بعض الأحيان، يمكن إيجاد كلفة إحدى فئات المصاريف، حتى إن لم يتم إدراجها على هذا الأساس، فيصبح البند بنداً متسلسلاً في عددٍ من الفئات. مثلاً، قد لا تضمّ الموازنة فئة "المواصلات"، لكن إذا أردت أن تعرف كم يتكبّد المشروع أو المنظمة من كلفةٍ للمواصلات، فبإمكانك أن تدرج بنداً متسلسلاً للمواصلات في العديد من الفئات.
- إذا كنت تخطّط لجمع المال في سبيل تغطية فئة معينة، فإنّ تلك الفئة تحتاج بوضوح إلى أن تتميز في موازنتك. فمثلاً، إن كنت تريد جمع المال لبناء القدرة في الجماعات، فأنت بحاجة إلى فئة في الموازنة عنوانها "بناء القدرة في الجماعات". فتدرج فيها بعض البنود المتسلسلة مثل "ورش العمل"، و"راتب العامل الميداني"، و"المواصلات" وما إلى هنالك. وتشرح ملاحظات موازنتك كيف توصلت إلى تحديد المبلغ المرصود "لورش العمل". (راجع قواعد إعداد الموازنة).

كيف تقرّر أيّ فئات وبنود متسلسلة ينبغي إدراجها في موازنة دخلك؟

عُدْ إلى قسم "ما هو مصدر موازنة الدخل؟". تلك هي الفئات المحتملة التي يمكن أن تدرجها في موازنة دخلك. تحت فئة "المبيعات" مثلاً، يمكن أن تتألف البنود المتسلسلة من "التدريب"، و"الإصدارات"، و"الأعمال الحرفية"، تبعاً لطبيعة المنتج الذي تباعه. وتحت فئة "الهبات المحتملة"، قد تدرج البنود المتسلسلة التالية: "المال الذي جُمع من الصناديق" ومن "الحملات" ومن "المناشدات المباشرة عبر البريد" ومن "المانحين" وهكذا دواليك. (راجع أيضاً دليل تطوير استراتيجية تمويلية، والخيارات الاستراتيجية للتمويل).

أنواع مختلفة من الموازنات Different Kinds of Budgets

فضلاً عن موازنة العمل الأساسية التي تعدّها - أي ما تتوقّع بصورة واقعية أن يتولّد أو يزيد، وكيف ستُنْفِقه -، يمكنك أن تعدّ موازنات "احتياطية" أيضاً. فتتيح لك هذه الموازنات "الاحتياطية" أن تستعدّ لأيّ طارئ - سواء كان ساراً أم لا. ويمكن أن تتضمن هذه الموازنات:

- موازنة الاستمرارية: تتضمن الحدّ الأدنى المطلوب كي تستمرّ المنظّمة أو المشروع بإنجاز الأعمال المفيدة.
- الموازنة المضمونة: تستند إلى الدخل المضمون عند التخطيط للموازنة. وتتخذ عادةً هذه "الضمانات" شكل الوعود التي يتقدّم بها المانحون. غير أنّك قد تضطر إلى الانتقال إلى موازنة الاستمرارية في بعض الظروف الطارئة، كتأخّر وصول منحة أحد المانحين.
- الموازنة المثلى: تغطّي ما ترغب في تنفيذه، في حال استطعت جمع مال إضافي. وما أن تحصل على المال الإضافي، أو يعدك به المانح، حتّى يصبح جزءاً من موازنة العمل الخاصة بك.

تقنيات مختلفة لإعداد الموازنات Different Budgeting Techniques

إنَّ أهمَّ تقنيتين لإعداد الموازنات هما إعداد الموازنة التصاعديَّة وإعداد الموازنة من دون أساس.

- إنَّ الموازنة التصاعديَّة هي تلك التي تستند فيها الأرقام إلى النفقات الفعلية في السنة المنصرمة، مع إضافة نسبة لزيادة التضخم في السنة الجديدة. صحيحٌ أنَّها طريقة سهلة توفرُّ الوقت، إلا أنَّها "بطيئة"، وغير دقيقة في الغالب. ولا تناسب تقنية إعداد الموازنة هذه إلا المنظَّمات التي تتشابه نشاطاتها إلى حدِّ بعيد من سنةٍ إلى أخرى. فإنَّ القليل من المنظَّمات أو المشاريع الديناميكية مستقرٌّ لدرجة تضمن بالفعل نجاح هذه التقنية.
- في الموازنة من دون أساس، لا يتمُّ الاعتماد على الأرقام السابقة كنقطة انطلاق. عوضاً عن ذلك، تبدأ عملية إعداد الموازنة من الصفر، استناداً إلى النشاطات المقترحة للسنة. فتكون النتيجة موازنة أكثر تفصيلاً ودقة، لكنَّها تستلزم المزيد من الوقت والطاقة. وتعتبر هذه التقنية أساسيةً للمنظَّمات والمشاريع الجديدة، وهي على الأرجح الوسيلة الفضلى لتكون المنظَّمة ديناميكية، ومقدمة في الاضطلاع بتحديات جديدة.

بعض المسائل التي تُطرح عند إعداد الموازنة Some Budgeting Issues

في هذا القسم، سنتطرق إلى بعض الأسئلة التي تُطرح غالباً عند إعداد الموازنة، تحت العناوين التالية:

زيادات الأسعار في إعداد الموازنة

كيف تأخذ بعين الاعتبار زيادات الأسعار في عملية إعداد الموازنة؟

تعدّ الموازنات مسبقاً. وهي عرضة لزيادات في الأسعار بين وقت إعدادها ووقت إنفاق المبلغ أو تلقيه. خذ هذا بعين الاعتبار عندما تعدّ موازنتك، من خلال تقدير ما ستكون عليه التكاليف أو القيمة عند تكبد النفقات أو جني المدخول.

إذا كان من المرجح أن تزداد قيمة التكاليف، فاحرص على أن تقدّر أيضاً الزيادة في ما تفرضه من رسوم على الخدمات، أو في مبيعات المنتجات.

أنت بحاجة إلى الاحتفاظ بالحسابات التي أجريتها لموازنتك، لأنّ بعض المانحين قد يبدي استعداداً لتقديم منحة إضافية، إذا بيّنت بوضوح أنّ حساباتك قد استندت إلى معدّل من التضخم أدنى من المتوقع.

مستوى التفصيل المطلوب

إلى أيّ مدى من التفصيل تحتاج موازنتك؟

ليست الإجابة عن هذا السؤال بسيطة. فمن ناحية، كلّما أحجمت عن التوغل في التفاصيل، زادت مرونتك. ومن ناحية أخرى، إذا حافظت على موازنة مفتوحة للغاية، قد تخفّف من فائدتها كأداة إدارية. غير أنّ هذا لا يعني أنّه من الضروري إدراج كلّ فكرة وتفصيل في البنود المتسلسلة في الموازنة. فعلى سبيل المثال، بإمكانك أن تخصص مبلغاً شاملاً "للتدريب" في مشروع معين، شرط أن تحتفظ بملاحظاتك الخاصة حول كيفية توصّلك إلى هذا المبلغ. في المقابل، صحيح أنّ التفاصيل تقيّد من حرية تفاوضك مع المانحين عموماً، إلا أنّها تزوّدك بمعلومات إدارية مفيدة.

تقضي إحدى طرق التعامل مع الأمر بإعداد نسخاتٍ مختلفة عن الموازنة، لكّ وللمانحين وللمانحين المحتملين. فتكون نسخة المانح أكثر مرونة وأقلّ تفصيلاً، فيما تأتي النسخة الإدارية عكس ذلك.

على وجه العموم، ينبغي أن تتقيّد النسخة المعدّة للمانح بالخطوط التوجيهية التي تزوّد بها وكالة المانح حول أصول تقديم الموازنات لها. فإذا كانت هذه الوكالة لا تملك خطوطاً توجيهية مكتوبة، تكلم مع المسؤول عن المشروع، أو رئيس الشعبة المسؤول عن نطاق عملك، واطلب منه النصّح حول كيفية إعداد الموازنة.

أمّا موازنتك الإدارية، فما تلبث أن تُحوّل إلى نظام مسك الدفاتر؛ فيتمّ تفصيل هذا الأخير بحسب درجة تفصيل موازنتك، ويتمكّن بالتالي من تزويدك بالمعلومات القيمة حول مجالات إنفاقك الأموال وجنيك المدخول، وكيفية ذلك.

مبالغ للحالات الطارئة

ما هو مبلغ الحالات الطارئة؟

إنّ المبلغ الذي تدخّره للتعامل مع الأحداث غير المتوقّعة. صحيحٌ أنه ينبغي على الموازنات أن تكون سلسلة من التخمينات القائمة على معلومات ثابتة، لكنّها، في مطلق الأحوال، ما زالت تحتوي على عنصر "التخمين". فالمستقبل حافل بالريبة، وعلى المنظّمات والمشاريع أن تحافظ على استمراريتها في بعض الأوقات المتقلّبة. من هذا المنطلق، تخصّص بعض المنظّمات بنداً "للطوارئ" في موازنتها - حوالى ١٠٪ من الموازنة السنوية الإجمالية عادةً.

رغم ذلك، فإنّ العديد من وكالات المانحين لا تجبّد ذلك، وترفض تمويل بند "الطوارئ"، لأنّ المنظّمات والمشاريع ينبغي أن تكون أكثر دقة في إعداد موازنتها، بحسب رأيها. من هنا، لعلّ إحدى الطرق للتعامل مع الأمر تنصّ على دمج مبالغ الطوارئ في البنود المتسلسلة الأهمّ من موازنتك، ممّا يفسح المجال أمام ١٠٪ إضافية على حساباتك.

إعداد موازنات المشاريع المدرّجة للمدخول

كيف تعدّ موازنة لمشروع لا يكلف مالاً وحسب، بل يدرّ مدخولاً لمنظمتك أيضاً؟

من الأمثلة على ذلك مقررٌ تدريبيٌّ تتقاضى عليه ثمناً، وتتوقع أن يعود عليك بالربح مع مرور الوقت. (راجع أيضاً دليل تطوير استراتيجية تمويلية، والدخل المكتسب).

خلال إعداد موازنتك الإجمالية للمشروع أو للمنظمة، يمكنك إدراج التكاليف في البنود المتسلسلة التي تعكس النفقات، والدخل في البنود المتسلسلة التي تعكس الدخل. إلا أنه لا بدّ من أنك سترغب، لأهداف إدارية، أن تكون قادراً على رصد تفاصيل أدقّ، كي تحدّد مرحلة بلوغ نقطة التعادل. ومن الضروري أن تكون سجلات مسك دفاترك منظمة بشكلٍ يسهل على الإدارة الوصول إلى هذه المعلومات.

الأطر الزمنية

تُحسب عادةً الموازنات التنظيمية (للمنظمة بأسرها) لكل سنةٍ على حدة (على أساس السنة المالية للمنظمة). ينطبق ذلك أيضاً على موازنات الأقسام المتطورة دائماً. فما إن تعدّ موازنةً سنويةً، حتى يُستحسن أن تقسمها إلى أشهر، لأهداف إدارية. فمن شأن هذا التقسيم الشهري أن يسهل عملية الرصد (راجع الأقسام حول إعداد الموازنة لمراقبة تدفقك النقدي وترصده).

حين تقدّم موازنةً تغطّي سنواتٍ عدّة، تأكّد من أن هذه الموازنة تستند إلى خطة متوسطة أو طويلة الأمد، ومن أنها ليست مجرد تخمين غير قائم على معلومات ثابتة.

يمكن احتساب موازنات المشاريع المحددة، والملزمة من حيث الوقت، طيلة مدّة استمرارية المشروع. ولكن، تلبيةً لأغراض المراقبة، قد يكون من الأفضل تقسيم موازنة المشروع الشاملة إلى سنوات (حين تبلغ مدّة المشروع سنواتٍ عديدة)، على أن تقرّر ربما، بعد ذلك، تقسيمها إلى أشهر.

الموازنة

The Budget

بحلول هذا الوقت، من المفترض أن تكون قد أجزت مراحل التخطيط التحضيري كلها، فتصبح مستعداً لصياغة موازنتك. خلال تقدّمك في هذا القسم، قد تفضّل الرجوع إلى الموازنة المذكورة في المثال - الموازنة الموحّدة.

من المفيد أن تفكّر في عمليّة إعداد الموازنة على مراحل. بحلول هذا الوقت، من المفترض أن تكون قد مررت بالخطوات الثلاث الأولى، كجزء من عمك التمهيديّ لوضع الموازنة:

- ١ أذكر البنود التي تنفق عليها المال. ستكتشفها من خلال عمليّة التخطيط لعمك (راجع دليل التخطيط للعمل). ثمّ اجمع البنود تحت عناوين أو مراكز تكلفة. (راجع قسم تعريف بنودك المتسلسلة.)
- ٢ قدّر تكلفة الوحدة من البنود المتسلسلة، ومن ثمّ التكاليف السنويّة. (راجع الأقسام حول تقدير التكاليف - الفئات والإطار لتقدير التكاليف.)
- ٣ أذكر مصادر دخلك أو إيراداتك المحتملة. ثمّ صنّفها. ذلك هو أساس موازنة الدّخل الخاصّة بك. (راجع أيضاً قسم: ما هو مصدر موازنة الدّخل؟)

والآن، صرتَ جاهزاً لتبدأ بصياغة موازنتك وفق تصميم خاصّ بها. أمّا الخطوات المتبقية، فهي:

- ٤ حضّر تصميم موازنتك.
- ٥ أضف ما تريد إضافته.
- ٦ زد الملاحظات لشرح البنود المبهمة.
- ٧ احصل على معلومات ارتجاعيّة حول موازنتك.
- ٨ صيغ موازنتك بشكلها النهائيّ.

تصميم الموازنة Budget Format

يمكن أن تحضّر موازنتك، مستخدماً برنامج معالجة نصوص عاديّ (word-processing). وإذا ما أُتيح لك استعمال برنامج جداول على غرار "لوتوس ١٢٣" (Lotus 123) أو "إكسيل" (Excel)، وكنت تجيد استعماله، فلا شكّ في أن ذلك سيسهّل عليك مهمّتك. لكنّ هذا ليس ضرورياً.

على تصميم موازنتك أن يأخذ بعين الاعتبار ضرورة عكسها الدّخل والنّفقات. يمكنك أن ترجع إلى مثال الموازنة الموحّدة لتكتشف كيفية إنجاز هذه الخطوة.

على تصميم موازنتك أن يعكس الفئات والبنود المتسلسلة التي أقرّيت بأهميّتها بالنسبة إلى منظّمتك أو مشروعك. (راجع الأقسام حول تقدير التكاليف-الفئات، وإطار تقدير التكاليف، وتعريف بنودك المتسلسلة.)

ويجب على التصميم الذي تضعه من أجل الموازنة التنظيميّة أن يتيح لك إدخال مبالغ متوقّعة على مدى ثلاث سنواتٍ تقريباً، كما في مثال الموازنة الموحّدة.

كما ينبغي أن يفسح التصميم المجال أمام المجاميع الفرعيّة، ومجموع النفقات، ومجموع الدّخل أيضاً.

تذكّر أنّ التصميم الذي تستخدمه من أجل مانحٍ معيّن قد يختلف عن التصميم الذي تضعه لأهدافٍ إداريّة تتعلّق بك. (راجع القسم المتعلّق بمستوى التفصيل المطلوب). في مثال الموازنة الموحّدة، سوف تقع على نسخة إداريّة منها، عوضاً عن نسخة المانح. بالنسبة إلى معظم المانحين، ستمكّن من التبسيط إلى حدّ ما. فيمكنك، على سبيل المثال، أن تدرج كلّ "المبيعات" في فئة "الدّخل"، عبر مبلغ إجماليّ، تحت البند المتسلسل "المبيعات". وقد قمنا بوضع موازنة أكثر تفصيلاً، لاعتقادنا أنّ النسخة الإداريّة هي الأهمّ.

يظهر لك الفرق بين دخلك المُضَمَّن في الموازنة ونفقاتك المُضَمَّنة في الموازنة إذا كنت ستصّاب بعجزٍ (نقص شديد في المال)، أو بفائضٍ (أكثر من حاجتك). فإن كان العجز كبيراً، عليك إمّا تقليص النفقات وإمّا توليد المزيد من المال. أمّا إن كان الفائض هو الكبير، فمن الأرجح أن تعدّل المبلغ الذي تطلبه من المانحين، لا سيّما وأنّ هؤلاء لا يحبّذون تمويل فائضٍ عادةً. لكن إذا كنت تسعى إلى جمع رأس مال للاستثمار، فعليك أن تشرح الأمر للمانحين، وتسلّمهم إن كانوا مستعدّين للمساهمة في استدامة المنظّمة على المدى الطويل. (راجع أيضاً دليل تطوير استراتيجية تمويليّة، والاستثمارات.)

الإضافة Addition

حان الآن وقت إضافة التكاليف الفعلية إلى موازنتك. إن كنت قد قمت بأعمال التقدير التمهيديّة، لا يفترض أن تكون هذه المرحلة صعبة. (راجع القسم المتعلّق بإطار تقدير التكاليف.)

- أضف المبالغ التي قدّرتها لكل بند متسلسل في الموازنة، على امتداد السنوات الثلاث. اعتمد على تقديراتك، وتنبّه إلى تحديد المبالغ بدقّة. تأكّد من أن تساعدك ملاحظتك حول العمل على تبرير أيّ مبلغٍ في حال طلب منك ذلك مانحاً أو أحد أعضاء مجلس الإدارة.
- أضف مجاميعك الفردية وتحقّق منها.
- أضف مجاميعك الكلية وتحقّق منها.
- إحسب إن كان لديك زيادة أم فائض. وقرّر كيف ستتعاطى مع هذا الوضع. (راجع القسم المتعلّق بتصميم الموازنة.)

الملاحظات

Notes

ينبغي أن تضمّن موازنتك بعض الملاحظات. ومن شأن هذه الأخيرة أن تشرح المبالغ أو البنود المتسلسلة التي قد تحيّر المانح، أو أحد أعضاء مجلس الإدارة، أو عضواً آخر من طاقم عملك، أو فريقك الإداري. فاستبّق الأسئلة التي قد يطرحونها، واستخدم ملاحظاتك لتشرح أيّ لبس. لست بحاجة إلى زرع موازنتك بالملاحظات كيفما اتفق، لكن في حال اعتبرت أنّ بنداً ما قد يبعث على الارتباك، يمكنك أن تشرحه في ملاحظة. فيوفّر عليك ذلك الوقت للإجابة عن الأسئلة.

في مثال الموازنة الموحّدة، ستري أنّ الملاحظات مبيّنة على حدة، لكن مع ذكر إسنادٍ لها في الموازنة. فعلى سبيل المثال، ثمة ملاحظة تشرح سبب انخفاض تكلفة النقل في "التدريب" في السنة الثانية. وتجد ملاحظة تشرح أنّ شركة أو هيئة حكوميّة كانت تقدّم هباتٍ عينيّة (راجع القسم المتعلّق بقواعد إعداد الموازنة)، ممّا يفسّر لما جاء بنداً متسلسل أقل من المتوقع. وتجد أيضاً ملاحظة تشير إلى زيادات في الرواتب، والسياسة المؤسّساتيّة الخاصّة بها، لشرح الزيادة في الرواتب على امتداد فترة الثلاث سنوات.

يهدف إدراج الملاحظات إلى إضفاء المزيد من الوضوح والشفافية على الموازنة، وإلى استباق الأسئلة. فاقراً الموازنة كما لو كنت مانحاً محتملاً، فمن شأن ذلك أن يساعدك على معرفة متى تكون هذه الملاحظة أو تلك مفيدة.

المعلومات الارتجاعية Feedback

بعد أن تكتب الموازنة، تحقق من إضافاتك، وزد الملاحظات التفسيرية الضرورية برأيك. فقد حان وقت الحصول على المعلومات الارتجاعية.

ما هي مصادر المعلومات الارتجاعية؟

- الأشخاص الذين عملوا معك على إعداد الموازنة.
- الأشخاص الآخرون في المشروع أو القسم.
- القسم المالي حيث تعمل، أو محاسبك، أو ماسك دفاترك.
- مديرك (إلا في حال كنت أنت المدير).
- مجلس إدارتك، أو اللجنة المالية الفرعية، أو اللجنة الفرعية لإعداد الموازنة التابعة للمجلس.

ما هي المواضيع التي تحتاج إلى المعلومات الارتجاعية حولها؟

- الفئات والبنود المتسلسلة - هل تم تضمين كل ما ينبغي تضمينه؟
- الملاحظات - هل تُفسر كل ما يحتاج إلى تفسير خاص؟
- الإضافة - هل هي صحيحة؟

الصياغة النهائية

Finalise

ما إن تحصل على المعلومات الارتجائية، حتى يترتب عليك القيام بالتعديلات المطلوبة على الموازنة، والتحقق من حساباتك مجدداً، ووضع صيغة نهائية للموازنة.

غير أن وضع صيغة نهائية للموازنة لا يعني حفظها في ملف وعدم النظر إليها مجدداً.

فما إن تتم صياغة الموازنة بشكل نهائي، حتى يحين وقت تنفيذها- سواء لجهة توليد الدخل اللازم أو لجهة تنفيذ النشاطات التي تُكَبِّد المصاريف. فتمنحك الموازنة أساساً لمراقبة عمالك على الصعيد المالي، وهذا ما سوف نتطرق إليه في القسم التالي المتعلق بمراقبة الموازنة.

مراقبة الموازنة

Monitoring The Budget

إنّ الموازنة هي الأداة الأهمّ التي تعتمد عليها في مراقبة الموارد الماليّة لمنظمتك، أو مشروعك، أو قسمك. فتستعمل الموازنة بهدف:

- مراقبة دخلك ونفقاتك لترى إن كنت تصيب الهدف أم لا؛
- تقديم التقارير حول أدائك الماليّ مع طاقم عملك ومجلس إدارتك والمانيين؛
- توقُّع التدفق النقديّ؛
- صنع القرارات الماليّة.

إعداد الموازنة بهدف المراقبة

Budgeting For Monitoring

تتمّ مراقبة الموازنة لقياس إلى أيّ مدى تحقّق منظّمة ما أهدافها لجهة مواردها الماليّة. من هنا، ينبغي مقارنة الدخل الفعليّ والنفقات الفعلية، بشكلٍ منتظم، بالدخل والنفقات المُصنّفة في الموازنة. لهذا عليك أن تتمكن من تحضير تقرير تباين. فبيّن لك هذا، شهراً بشهر، أين تفرط في الإنفاق، أو تتقشّف فيه، أو تصيب الهدف. من هذا المنطلق، ولكي تُعدّ تقرير تباين، وتوقع التدفق النقديّ، تحتاج إلى تقسيم الموازنة الإجماليّة إلى موازنةٍ شهرية.

يزوّدك هذا التقسيم الشهريّ بأداتك الإداريّة. للاطلاع على مثال حول تقسيم الموازنة الشهريّ، عد إلى مثال التقسيم الشهريّ.

تقديم التقارير مقابل الموازنة Reporting Against Budget

يهدف إعداد التقارير مقابل الموازنة إلى الإثبات للمسؤولين عنك، أو للمشاركين في عملك، إن كنت تقوم بالعمل المنصوص عليه أم لا، أو إن كنت ستحصل على الموارد اللازمة لإتمام العمل. عندما تقدّم التقارير مقابل الموازنة، أنت تبين إلى أي مدى كان تخطيطك المالي قريباً من أدائك المالي الفعليّ.

يقارن بيان التباين الدخل المتوقع والنفقات المتوقعة بالدخل الفعليّ والنفقات الفعلية. فيزوّدك بيان التباين بلمحة عامّة حول ما جرى خلال فترة إعداد التقارير (شهر أو ثلاثة أشهر، إلخ...)، ويلمحة عامّة أيضاً حول الأداء الماليّ حتّى الوقت الرّاهن من السّنة. ويظهر لك بيان التباين إن كان ثمة اتجاهات تتطوّر في الأداء الماليّ، ممّا ينبغي أن تنتبه إليه. وهو يمنحك الفرصة لتقوم بالعمل اللازم لإصلاح الأخطاء. على سبيل المثال، إن أظهر بيان التباين أنّك تنفق، مراراً وتكراراً، مبالغ كبيرة لشراء القرطاسية كلّ شهر، فيمكنك:

- أن تُحكّم السيطرة على الإنفاق على القرطاسية؛
- أن تعترف بضالة المبلغ المُضمّن في الموازنة للقرطاسية، فتحاول إمّا نقل بعض المال من مكانٍ ما في الموازنة إلى القرطاسية، وإمّا جمع المزيد من المال أو توليده لتغطية العجز المتوقّع.

والأهمّ أنّك ستنتبه إلى أنّ كلّ الأمور ليست على ما يُرام، فتعمد إلى إصلاح المشكلة قبل أن تخرج عن سيطرتك.

غير أنّ الإنفاق المفرط ليس بالمشكلة الوحيدة. ففي بعض الأحيان، تعبّر قلة الإنفاق عن وجود مشاكل. فمثلاً، إن تبين لإحدى المنظّمات أنّ مصاريف التدريب أقلّ بكثير من المبلغ المرصود لها في الموازنة، فقد يكون ذلك ناجماً عن قلة النشاطات في قسم التدريب. وقد يتطلّب ذلك إعادة التخطيط لبقية العام، حرصاً على تحقيق الأهداف.

حين تقدّم التقارير إلى القسم حيث تعمل، وإلى رؤسائك في المنظّمة وإلى مجلس إدارتك، عليك أن تفعل ذلك على أساس بيان التباين.

في الصفحة التالية، ستجد تصميمات مفيداً لبيان تباين. فعندما يبلغ التباين ١٠٪ أو أكثر (سواء زاد كثيراً أم نقص كثيراً)، عليك أن تبحث عن شرح، وأن تتخذ الإجراءات الإصلاحية، إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك.

تصميم بيان التباين

Variance Statement Format

حتى الوقت الراهن من السنة		الفترة الحالية من إعداد التقارير			
الفعليّة	الموازنة	الفعليّة	الموازنة		
				المبيعات الاستشارة استرداد التكلفة الفائدة من الاستثمار الهبات	الدخل
				الدخل الإجماليّ	
				المشروع ١ المشروع ٢ مجلس الإدارة التكاليف التشغيليّة التكاليف المؤسّساتيّة تكاليف استخدام طاقم العمل	النفقات
				النفقات الإجماليّة	

(على البنود المتسلسلة الفعليّة أن تردّ من موازنتك الخاصّة).

ترصد تدفق النقدي

Watching Your Cash Flow

إنَّ التنبؤ بتدفقك النقديّ هو أداة تتيح لك توقُّع الدخل والمصاريف على أساس شهريّ. وهو ينظّم كيفية تدفق المال من حسابك المصرفيّ وإليه. ومن خلال ترصد تدفقك النقديّ، يمكنك أن تحدّد الوقت الذي سيفتقر فيه حسابك إلى المال الكافي، وبالتالي تتخذ الإجراءات الإصلاحيّة. أمّا "الخريطة" التي تحتاجها، فهي موازنتك المقسّمة إلى أشهر، مع إضافة صفوف في النهاية لإظهار توقّعات صافي التدفق النقديّ نحو الداخل والخارج، ورصيدك المصرفيّ لأوّل المدّة وآخر المدّة.

المجموع											
كانون الثاني	شباط	آذار	نيسان	أيار	حزيران	تموز	أب	أيلول	تشرين الأوّل	تشرين الثاني	كانون الأوّل
صافي التدفق النقديّ نحو الداخل / الخارج											
الرصيد المصرفيّ لأوّل المدّة											
الرصيد المصرفيّ لآخر المدّة											

تلخّص هذه الصفوف ما يرجّح أن يكون وضعك الماليّ عليه (الأموال في المصرف) في نهاية كلّ شهر.

تتأتى المعلومات حول صافي التدفق النقديّ نحو الداخل/الخارج من موازنتك المقسّمة إلى أشهر، ومن ثمّ تطرح نفقاتك المتوقّعة من دخلك المتوقّع. (راجع المثال عن التقسيم الشهريّ).

الخطوات المتبّعة لتوقُّع التدفق النقديّ:

- ١ قسّم موازنتك السنويّة إلى موازنةٍ شهريّة، على أساس دخلك ونفقاتك المتوقّعة في كلّ شهر.
- ٢ إجمع دخلك ونفقاتك الشهريّة، ثمّ إطرح أحدها من الآخر لتحصل على صافي التدفق النقديّ نحو الداخل/الخارج.
- ٣ أضف المال في رصيد أوّل المدّة إلى أيّ فائض، أو إطرح أيّ عجز من رصيد أوّل المدّة.
- ٤ عندئذٍ، سينبثق رصيدك المصرفيّ لآخر المدّة عن كميّة المال التي يُرجّح أن تكون لك في المصرف في نهاية كلّ شهر.
- ٥ حدّث ذلك شهريّاً، عبر الاعتماد على أرقامك الفعلية.
- ٦ قارن نفقاتك المتوقّعة في الشّهر المقبل برصيدك في نهاية الشهر السّابق.
- ٧ حين تفوق نفقاتك المال المتوفّر لديك، عليك اتّخاذ الإجراءات الإصلاحيّة في الحال.

ما هو الشكل الذي يمكن أن تتخذه الإجراءات الإصلاحية؟

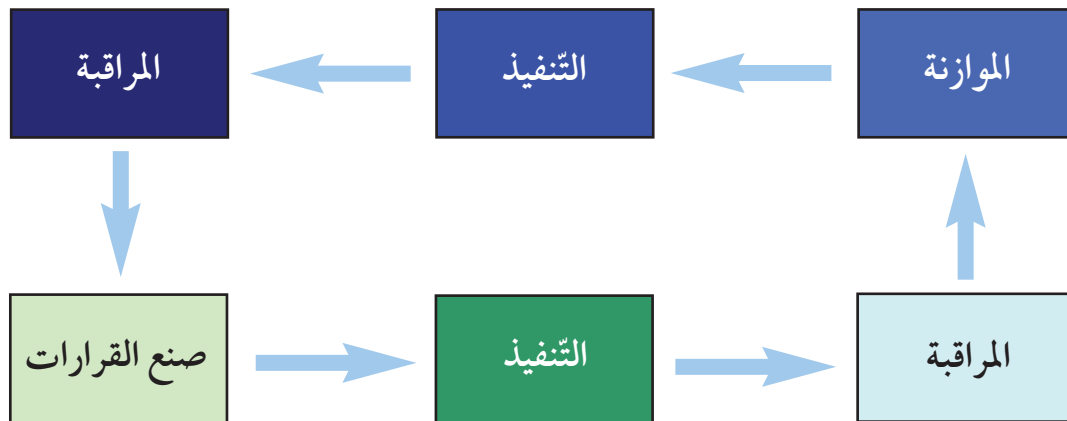
بعض الاقتراحات:

- عدّل إنفاقك .
- حاول أن تسرّع من وتيرة الهبات أو التدفقات المحتملة نحو الداخل .
- أطلب من المصرف سحب مبلغ على المكشوف، على أساس الدّخل الموعود به. (من الأفضل عادةً إعداد تسهيلات بالسحب على المكشوف، لدى المصرف، قبل أن تحتاج إلى المبلغ - تحسباً للظروف! لكن لا تستعمله، إلا إن كنت أكيداً من أنك تجني المال).

صنع القرارات Making Decisions

ليس الهدف من مراقبة الموازنة هو إطلاعك على المزيد من أدائك المالي كمنظمة أو كمشروع، بل تزويدك بالمعلومات التي تحتاج إليها لتمكّن من صنع القرارات.

تبدو الدورة على الشكل التالي :



يتوقف نجاح العملية على قدرة أصحاب المسؤولية الإدارية على صنع القرارات واتخاذ الإجراءات. وتتضمن الخطوات ما يلي:

- ١ حضرّ معلوماتك الرئيسية. (الموازنة، والتقسيم الشهري)
- ٢ إحصل على المعلومات حول الأداء المالي.
- ٣ حلّل المعلومات واستنتج مدلولاتها.
- ٤ أدرس النتائج المحتملة لاستراتيجيتك وخططك المالية.
- ٥ ضع لائحة بخيارات التحرك.
- ٦ إحظّ بالإجماع وبالتفويض للمبادرة إلى التحرك.
- ٧ شارك بتعديلاتك وخططك بقيّة الأعضاء في المنظمة، والمانحين إذا اقتضى الأمر.
- ٨ نفذ.
- ٩ راقب.
- ١٠ طوّر معارفك في مجال عمليّات إعداد الموازنات المستقبلية.



**National Democratic Institute
for International Affairs**
2030 M Street, 5th Floor, NW
Washington, DC 20036-3306
tel: (202) 728-5500
fax: (202) 728-5520
contactndi@ndi.org
www.ndi.org