



مركز اعلام حقوق الانسان والديمقراطية

"شمس"

دليل التخطيط والموازنة

الموازنة

يعرض هذا الدليل الإجراءات الخاصة بإعداد الموازنة، وقواعد الأعمال المحاسبية وسجلات الإدارة المالية، وإعداد التقارير.

أهمية الموازنة:

يقوم دليل الإجراءات المالية على عدة أهداف أهمها رصد وتوثيق وتسجيل المعاملات اليومية وإدخال البيانات الموثقة (مدخلات النظام) إلى الدفاتر والسجلات المحاسبية بناء على المبادئ المحاسبية المتعارف عليها للحصول على التقارير المالية والمحاسبية (مخرجات النظام) والتي تضمن تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد علاقة المؤسسة بالأطراف ذات الصلة به وخاصة الجهات المانحة، البنوك، الدوائر الحكومية المختصة، الدائنين والمدينين، الأعضاء وغيرهم مما يؤدي إلى ضبط عمل المؤسسة ويسهل إجراءاته.
- تحديد موازنة البرامج والمشاريع ذات العلاقة خلال فترة زمنية محددة.
- تحديد مراكز التكلفة الخاصة ذات العلاقة مثل التكلفة الإدارية وتكلفة البرامج.
- تقديم أساس للتحليل المالي.
- أداة رقابة للمحافظة على ممتلكات المؤسسة.
- تقديم التقارير والجدول المالية للهيئة بهدف الرقابة والتخطيط.
- مقارنة النشاط الفعلي للمؤسسة مع الخطة المالية المعتمدة من الهيئة الإدارية واستخلاص معدلات الانحراف، وأيضاً المقارنة بين بيانات فترتين ماليتين لتحديد الاختلافات وأسبابها.
- المساعدة في الحصول على بيانات مالية مدققة لأهداف داخلية وخارجية.

هيكلية الموازنة: يستطيع المؤسسة، وفقاً لطبيعة نشاطاته، تحضير الموازنة على عدة مستويات، تبعاً لهيكلية المؤسسة نفسه، ويمكن للموازنة أن تكون مرتبة حسب الدائرة، المشاريع، أو البرامج.

مناهج تحضير الموازنة:

مع مراعاة حدود الموارد والوقت المتاحين، تحضر الموازنة بإحدى المناهج التالية:

- أ- **منهج التزايد:** تركز الموازنة بشكل أساسي وفق هذا المنهج على الموازنة الفعلية للسنة السابقة، مع السماح بزيادة حد معين لاعتبارات التضخم الاقتصادي، والتغيرات المتوقعة على

البرامج والمشروعات. وتتميز هذه الموازنة بسهولة تحضيرها و تطبيقها، تبعاً للخبرة المكتسبة من السنة الماضية. ويجب استخدام هذا النوع من المناهج في حال وجود تغييرات بسيطة على مستوى الموارد المتاحة والبرامج والمشروعات عن السنة السابقة. وسليبات هذا المنهج تتمثل فيما يلي:

- لا تحفز هذه الطريقة المنهجية على عملية التفكير والتجديد، وقد ينتج عن ذلك عدم مراجعة الأخطاء السابقة. ولذلك ينصح بالابتعاد عن استخدام هذا الأسلوب، خوفاً من التخطيط لتكرار أخطاء الماضي، أو خوفاً من تخصيص مبالغ لأغراض لا تؤدي إلى أية قيمة مضافة.

- يصعب تبرير الأرقام للمانحين والمعنيين نتيجة تحضيرها بناء على أرقام سابقة.

ب- **منهج الأساس الصفري:** تعتمد هذه المنهجية على عدم الإعتماد على الموازنات السابقة والبدء بتحضير الموازنة الجديدة، وفقاً للأهداف والنشاطات المخطط لها في السنة (الفترة المالية) القادمة، وهذا النوع يستدعي تبرير الموارد المطلوبة كافة من قبل كل دائرة، برنامج... تناسب هذه المنهجية المؤسسات التي تمر بمرحلة تغيير سريع و المؤسسات التي يعتمد دخلها على نشاطاتها. هذه المنهجية تضمن معلومات أدق واقرب إلى الواقع من غيرها؛ إذ تعتمد على تفاصيل النشاطات المخططة.

يمكن استخدام هذا الأسلوب لأنه يدفع للتركيز على النشاطات اللازمة لإضافة القيمة للمشروع، وتساعد على استبعاد أي نشاط لا يؤدي إلى زيادة القيمة.

إن هذا الأسلوب هو الأكثر منطقية والأسلم لضمان عدم ضياع الموارد المحدودة بالإفاق على نشاطات لا قيمة لها.

ج- **منهج التصاعدي (إشراك الموظفين):** بما أن الموازنة هي خطة مالية مرتبطة مباشرة بنشاطات فان من الضرورة إشراك العاملين على تنفيذ البرامج والنشاطات في عملية وضع الموازنة، ويساعد هذا في زيادة دقة الموازنة و كسب ولاء العاملين المباشرين على المشروع في الالتزام بها.

لهذا فان المنهج التصاعدي (موظفين إلى إدارة) هو منهج مفضل، مع إمكانية دمج التصاعدي والتنازلي إن لزم.

مواصفات الموازنة:

للتأكد من فعالية الموازنة كوسيلة للتخطيط والتقييم وتحقيق الهدف منها يجب أن تتصف بما يلي:

1- **الوضوح:** بما أن قارئ الموازنة متعددين وأهدافهم متعددة فإن الموازنة يجب أن تكون سلسلة وواضحة للقراء دون الحاجة لوضع أية هوامش توضيحية.

2- **التوقيت المناسب:** تتم عملية تحضير الموازنة في عدة مراحل قبل تسليمها للهيئة الإدارية للموافقة. وينصح بالبدء بتحضير الموازنة قبل شهرين على الأقل من نهاية السنة (الفترة المالية) الحالية.

3- **عناوين الموازنة:** يجب أن تكون الموازنة معنونة عند البدء بتحضيرها، و يجب مراعاة جدول الحسابات المستخدم في المؤسسة و التوفيق في المصطلحات، لان العناصر الرئيسية في الموازنة ستظهر لاحقاً في دفاتر الحسابات والتقارير المالية والإدارية، مما يسهل عملية المراجعة والمراقبة.

4- **تقدير المصروفات:** يجب حفظ التفصيل والتوضيحات الخاصة بالأرقام المذكورة في الموازنة لمراعاة وجود التبرير عند الحاجة، ويجب حفظ سجل خاص بالموارد كافة، عدد الوحدات، وتكلفة الوحدة الواحدة.

5- **الافتراضات:** عند بناء الموازنة، يجب أن يرفق بها الافتراضات كافة التي استخدمت لبنائها. إن إعداد الموازنة وتقديمها للجهات الإدارية للمصادقة عليها يجب أن يكون معززاً بالافتراضات المستخدمة.

6- **طوارئ:** يجب وضع بند للطوارئ في نهاية الموازنة، ويتم توزيع هذا الطارئ على بنود الموازنة خلال العام.

7- **المصاريف المركزية:** لتفادي إهمال المصاريف المركزية في المؤسسة، (وهي المصاريف غير المرتبطة بمشاريع المؤسسة مباشرة)، يجب وضع موازنة خاصة بهذه المصروفات المتوقعة. و يجب وضع سياسة واضحة حول كيفية تغطية هذه المصروفات في المؤسسة، وذلك تفادياً لإحداث عجز في المصروفات المركزية، مما قد يؤثر سلباً على استمرارية نشاطات المؤسسة وبرامجه. ولتفادي هذا العائق يجب استخدام واحدة أو أكثر من الآتي:

- استخدام الموارد غير المقيدة لتغطية هذه المصروفات أو جزء منها.

- تحميلها على المشاريع المختلفة نسبياً وفقاً لحجم المشروع.

ويجب الاحتفاظ بسجل واضح يتضمن المعلومات الخاصة بالمصاريف العامة والإدارية للمؤسسة، والتي تم وصفها سابقاً باسم المصاريف المركزية، وذلك لتتبع هذه المصاريف، والتأكد من أنه لم تتم تغطيتها كاملة من أكثر من مصدر، أو أنه قد تم تغطيتها أكثر من مرة واحدة. حيث يمنع تحميل راتب الإداري مثلاً على أكثر من مشروع واحد.

تحضير الموازنة:

- يقوم المحاسب والمدير التنفيذي ومسؤول المشاريع بتحضير الموازنة السنوية المؤسسة و مشاريعه.
- تقع المسؤولية النهائية على مراجعة و المصادقة على هذه الموازنة، على عاتق الهيئة الإدارية.
- يقوم قسم المحاسبة بتحضير المبادئ الرئيسية لهذه الموازنة و التي تتضمن ما يلي:

1. المصاريف الإدارية
2. أهداف المشاريع
3. النتائج المتوقعة والدلائل
4. خطة العمل السنوية
5. الجدول السنوي للأنشطة

- بعد تحضير الموازنة السنوية التقديرية يقوم المحاسب بمراعاة توزيع الإيرادات على المشاريع وعملية تصنيف المصروفات بما يتناسب مع هذه الإيرادات، يتم تحضير جداول المصاريف بما يتناسب مع الموازنة التقديرية السنوية.
- الهيئة الإدارية هي الجهة المخولة الوحيدة بالموافقة على أي تعديلات أو مصروفات غير واردة و موافق عليها سابقا.
- أي إضافة أو حذف أو تحويل في الموازنة التقديرية يجب أن يتم عن طريق المانحين و موافقة الهيئة الإدارية.
- يقوم قسم المحاسبة بعملية تسجيل الموازنة التقديرية في البرنامج المحاسبي (حسب المشروع أو البرنامج).
- يقوم منسق المشاريع بتحضير الخطة للسنة القادمة و التي تشمل جميع النشاطات للسنة، أما تفاصيل هذه النشاطات فيجب أن تشمل للحد الأدنى ما يلي:

- اسم و نوع المشروع
- عدد النشاطات
- تاريخ التنفيذ
- موازنة تقديرية لكل نشاط – بالتنسيق مع قسم المحاسبة

نموذج رقم (1)
موازنة المشروع 20 X X
للعام المالي:

مجموع السنة 200X	الربع الرابع من 200X	الربع الثالث من 200X	الربع الثاني 200X	الربع الأول من 200X	فعلي 200X-1	رقم الحساب	الإيرادات
							الإيرادات
						3000	الإيرادات
						3200	تبرعات محلية
						3100	منح خارجية
						3300	إيرادات ذاتية
						3400	إيرادات أخرى
							مجموع الإيرادات
						4300	المصروفات الإدارية
						4310	الرواتب والمصاريف المتعلقة بها
						4390	إيجارات
						4350	أتعاب مهنية
						4360	كهرباء ومياه
						4380	محروقات وتدفئة
						4370	اتصالات
						4331	قرطاسية
						4332	نظافة
						4333	ضيافة
						4320	صيانة
						4400	متفرقات
							مجموع المصروفات الإدارية
						4100	مصروفات أنشطة
						4120	تدريب
						4150	ورش عمل
						4130	استشارات
						4180	مطبوعات
							مجموع مصروفات الأنشطة
						1700	المصروفات الرأسمالية
						1710	سيارات
						1720	مباني و إنشآت
						1730	أثاث

						أجهزة و معدات	1740
						مجموع المصروفات الرأسمالية	
						إجمالي المصروفات	
						فانض/عجز	

نموذج رقم (2)

طلب شراء

"الرقم المتسلسل"

من :
إلى :
المشروع المستفيد :
مسؤول المشتريات :
:

الرجاء العمل على شراء المواد التالية:

الوصف	الوحدة	الكمية

ملاحظات

-
-
-
-
-

المدير العام

المدير المالي

مسؤول الدائرة المعنية

آلية إعداد الموازنة

