

أسس وضع ميزانية المنظمات غير الربحية: كيف أبدأ؟



ترجمة وتحرير: نون بوست

من ؟ وماذا؟ وأين؟ ومتى يتم وضع الميزانية؟ وسواء كنت مستجداً في الأدوار القيادية، أو عملت لوقت طويل وتريد تطوير خبراتك، سوف نستعرض معك بعض الخطوات العملية التي سوف تساعدك للبدء في وضع ميزانية صلبة تساعد منظمتك على تحقيق النجاح والمضي قدماً.

من يضع الميزانية؟

يجب أن يشرف على وضع الميزانيات فريق الموظفين في المنظمة. ولكن، ينبغي أن يقدم مجلس الإدارة المشورة في بداية هذا المسار، وهو الذي سيكون المسؤول عن المصادقة النهائية على الميزانية السنوية.

– مجلس الإدارة: في البداية، يجب أن تخوض نقاشاً عالي المستوى ولس وبناء مع مجلس الإدارة في منظمتك، للاتفاق على الإستراتيجية والبرامج والأهداف المالية، بالإضافة إلى المهام ذات الأولوية التي تريد تحقيقها خلال هذا العام.

– الفريق الاستشاري: يمكنك تشكيل فريق استشاري حول الميزانية، يتضمن موظفين مختارين إلى جانب أعضاء من مجلس الإدارة، الذين ستكون المهمة الموكلة إليهم الإشراف على مسار وضع الميزانية بناء على البرامج والأهداف المالية، مع موازنة المهام ذات الأولوية التي حددها مجلس الإدارة. وسوف تحدد هذه المجموعة المختارة من القيادات ملامح الصورة الكبرى فيما يخص التفكير والدعم.

– كبار موظفي البرمجة: في بعض المنظمات الكبرى، يقوم مدراء البرامج بوضع ميزانياتهم الخاصة كل سنة، ولكن في المنظمات الصغرى، يشرف المدير التنفيذي على وضع كامل الميزانية، التي يمكن أن

تتضمن الميزانيات الأصغر المخصصة لبرامج ومشاريع معينة.

كما يمكن أن تكون المساعدة التي قد يقدمها الموظفون مفيدة جدًا، لمعرفة النقاط الناجحة والفاشلة بناء على تجربة السنة السابقة، والحصول على أفكار جديدة للسنة الموالية. بالإضافة إلى ذلك، فإن إشراك الموظفين في تحديد واستخدام ومراقبة الشؤون المالية، يمكن أن يعزز وعيهم بهذا الجانب. إذا كنت ستبدأ في وضع ميزانية 2018 بداية من تشرين الأول / أكتوبر من سنة 2017، فإن الاعتماد على النتائج السابقة يعني العودة للنتائج المحققة في السنة الجبائية السابقة. ما هي المعلومات التي أحتاجها؟

إليك بعض الموارد التي أنصح بالاطلاع عليها عند البدء في هذا العمل:

التخطيط الإستراتيجي: بصفتك مديرا تنفيذيا، يمكنك التثبت مما إذا كانت ميزانيتك تتفق تماما مع التفكير الإستراتيجي للقيادة، خاصة إذا كانت المنظمة مقبلة على توسيع برامجها، أو تطبيق أفكار تجارية جديدة، أو التعاقد لإنجاز برامج جديدة خلال السنة الموالية. ومن المهم الإشارة إلى أن التخطيط الإستراتيجي لا يجب أن يكون مقيدا بالشكليات أكثر من اللازم، أو حتى شديد التفصيل، ليكون مقبولا. - المعلومات المالية: يمكنك استخدام هذه التقارير لتقديم بيانات يمكن استخدامها فيما بعد للمساعدة على وضع ملامح الميزانية الجديدة:

- ميزانية السنة الحالية: يمكننا الاعتماد على الميزانية السنوية كمنطلق للحصول على معلومات حول الأفكار الأصلية، التي انطلقت منها القيادة قبل السنة الجبائية الجارية.

- نتائج العمليات السابقة: تعطينا نتائج التجارب السابقة معلومات حول أدائها عندما بدأنا التفكير في المستقبل.

- السنة الجبائية الماضية: إذا كنت ستبدأ في وضع ميزانية 2018 بداية من تشرين الأول / أكتوبر من سنة 2017، فإن الاعتماد على النتائج السابقة يعني العودة للنتائج المحققة في السنة الجبائية السابقة، أي التصريح بالأنشطة والمربح والخسائر المحققة، الذي تم تقديمه حول الفترة الممتدة بين كانون الثاني / يناير وكانون الأول / ديسمبر من سنة 2016.

- نتائج الستة أشهر الماضية: بما أن نتائج السنة السابقة يمكن أن تكون غير كافية، فيمكن اللجوء لنتائج الأشهر الستة السابقة، أي النصف الثاني من السنة، لأنها تعطينا صورة واضحة حول وضعية الميزانية والبرامج في منتصف السنة.

- نتائج المسجلة منذ بداية السنة: هذا يعطينا المزيد من التوضيحات ويساعدنا على فهم أداء المنظمة خلال الفترة القصيرة الماضية.

- التوقعات الحالية: تكمن أفضل طريقة لذلك في دراسة المعلومات المشار إليها سابقا، ووضع توقعات حول ما سيتم تحقيقه مع نهاية العام الجاري.

في حال عدم إدخال أي تغييرات جذرية، يجب أن تكون هذه الميزانية الوحيدة المصادق عليها طوال السنة.

- بيانات المانحين: من المهم أيضا الحصول على رؤية واضحة حول النوايا الحالية لكل واحد من المانحين الذين يقدمون التمويل للمنظمة.

أين أضع هذه المعلومات؟

يمكن وضعها في ملف "إكسل" أو أي واحدة من برمجيات جداول البيانات التي تمكنك من التنظيم

والتصميم وحساب الأرقام عبر الصيغ التي تختارها. وعلى الرغم من أن هذا الأمر قد يبدو بديها، إلا أنني رأيت في بعض الحالات منظمات تعمل على وضع الميزانية من خلال ملف "وورد". ولأن وضع الميزانية هو مسار معقد وطويل ويمكن أن يشهد العديد من التغييرات، فإنك ستحتاج حتما إلى المرونة التي توفرها جداول البيانات مثل "إكسيل".

متى أبدأ عملية وضع الميزانية وكم يدوم ذلك؟

حسب حجم ومدى تعقيد المنظمة، يتمثل أفضل الأساليب في بدأ هذه العملية قبل ثلاثة أو ستة أشهر من نهاية السنة الجبائية. وما إن تنتهي من إنشاء مسودة ميزانية 2018، فإنه ينبغي عليك أن تأخذها إلى اللجنة المالية في مجلس الإدارة (أو اللجنة التنفيذية/ أو لجنة الشؤون الداخلية) للمراجعة والنقاش، لإدخال بعض التعديلات عليها. وبمجرد المصادقة عليها من قبل اللجنة المعنية، سنعرض الميزانية أمام كامل مجلس الإدارة من أجل المصادقة.

في حال عدم إدخال أي تغييرات جذرية، يجب أن تكون هذه الميزانية الوحيدة المصادق عليها طوال السنة. ولكن، يجب أيضا أن تعيد حساباتك في كل ربع سنة للحصول على فكرة حول ما ستؤول إليه الأمور بنهاية السنة. وهنا تجدر الإشارة إلى أن مجلس الإدارة لا يحتاج بالضرورة للمصادقة على كل خطة فصلية. أما الآن، بعد أن جمعت الأشخاص والأدوات المناسبة، ما هي أفضل الأساليب لتجميع الميزانية؟

المصادر

يمكن استخدام مخطط إستراتيجي للحصول على فهم واضح لأولويات القيادة، والمشاريع التي ترغب في تركيز وقتك وطاقتك وموارك عليها، وكيف سيؤدي ذلك لتعزيز نشاط المنظمة. ومن شأن هذا المخطط أن يضمن عمل الموظفين وكافة المتدخلين من أجل تحقيق هدف مشترك، ويخلق حالة من الانسجام والتوافق حول النتائج المنتظرة، ويسمح بتقييم وتعديل توجهات المنظمة تفاعلا مع التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل.

المصدر: صندوق تمويل المنظمات غير الربحية