



# الإدارة المالية

## Financial Management

# جلسة اليوم

04

قراءات  
Readings  
Highlights

03

الموازنات  
Budgets

02

قائمة  
الحسابات  
ومراكز التكلفة  
Chart of  
Accounts and  
Cost Centers

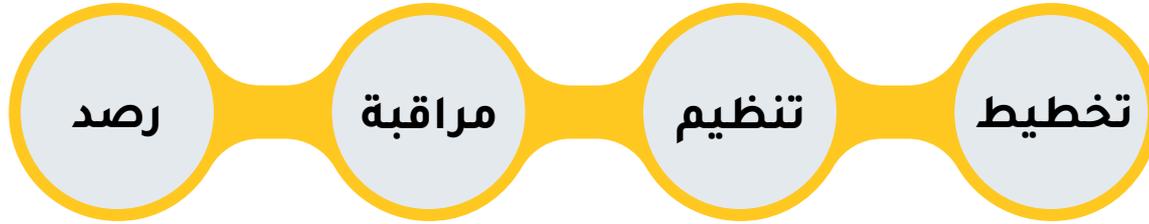
01

مقدمة عن  
الإدارة المالية  
Introduction

**(1)**

**مقدمة عن الإدارة المالية**  
**Introduction to**  
**Financial Management**

# ما هي الإدارة المالية؟



لحركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية والوفاء بالالتزامات المستحقة عليها في مواعيدها

## ماذا تحقق الإدارة المالية الجيدة للمؤسسة؟

- استخدام فعال وكفاء للموارد بغرض تحقيق الأهداف
- الوفاء بالالتزامات تجاه المؤسسات المانحة وجميع الجهات الخارجية
- الاحترام والثقة من فريق العمل والممولين والشركاء والمستفيدين
- فرص أكبر في المنافسة على مصادر التمويل المحدودة
- التخطيط على المدى الطويل

# من الناحية العملية، ما الأدوات التي نحتاجها من أجل تحقيق إدارة مالية ناجحة؟

الرقابة المالية  
(سياسات وإجراءات، دورة  
مالية، حوكمة)  
Financial Controls  
(policies & procedures,  
financial cycle, governance)

البرامج المحاسبية  
Accounting Software

الموازنات  
Budgets

التقارير المالية  
Financial Reports

قائمة الحسابات ومراكز  
التكلفة  
Chart of Accounts  
and Cost Centers

التدفق النقدي  
Cashflow  
Projections

## الإدارة المالية (تطلّعية)

- تخطيط على المدى القصير أو البعيد
- مقارنة النتائج بالأهداف المحددة
- تحديد الاختلافات
- تصحيح المسار عند الحاجة

## المحاسبة (استرجاعية)

- تسجيل المعاملات
- تصنيف المعاملات
- تسوية الحسابات
- تلخيص المعاملات
- إعداد التقارير الأولية

# الإدارة المالية جزء من المراحل المختلفة للمشروعات



## التخطيط

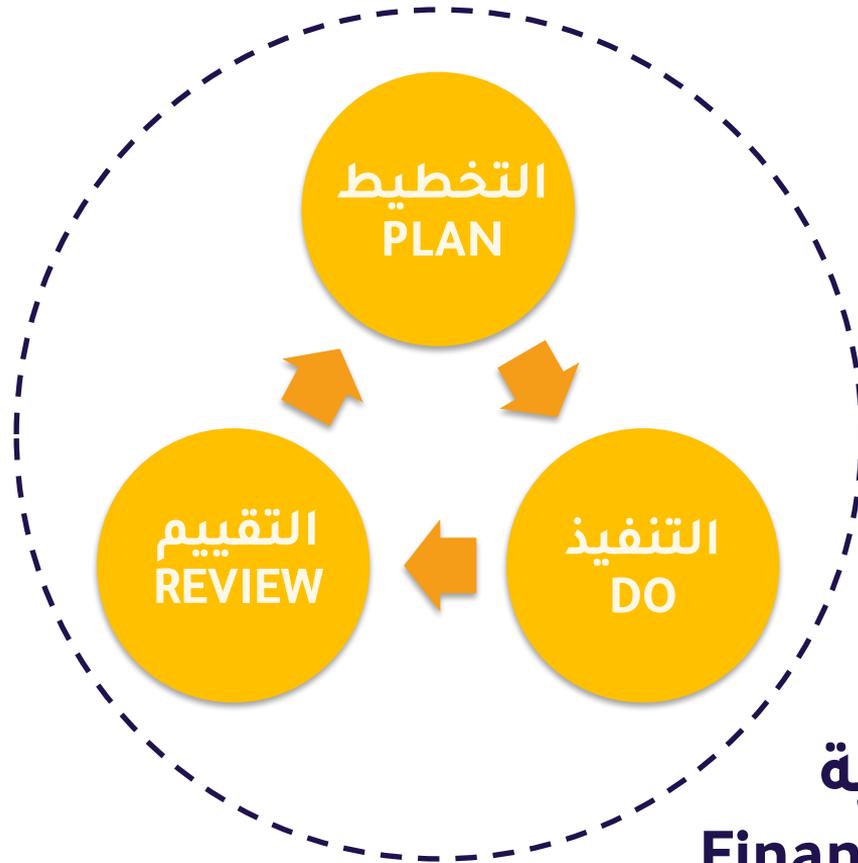
- الخطة التنفيذية: توضح طريقة وأسلوب تنفيذ المشروع والخطوات المختلفة لتحقيق الأهداف مع تحديد المسؤول عن التنفيذ والوقت المطلوب للتنفيذ وكلفة المشروع  
(ماذا؟ من؟ متى؟ كم؟)
- كم: خطة مالية تشمل مصادر الدخل المحتملة والتكلفة التقديرية

## التنفيذ

- أكثر المراحل ارتباطاً بالمحاسبة
- عنصر أساسي في مرحلة التنفيذ هو **التسجيل** وذلك يشمل حفظ سجل دقيق لجميع المعاملات المالية بما يثبت كيفية استخدام الأموال

## التقييم

- مقارنة المصروفات الفعلية بالموازنة للتأكد من أن المشروع يتقدم في الاتجاه الصحيح
- تقييم الأداء المالي بصفة دورية بغرض تصحيح المسار عند اللزوم
- تُستخدم نتائج هذه المرحلة كمرجع عند وضع خطة تنفيذية مستقبلية لنفس المشروع أو لمشروع مشابه



## الرقابة المالية Financial Controls

(2)

قائمة الحسابات ومراكز التكلفة

Chart of Accounts & Cost Centers

## موازنة سنوية

CHART OF ACCOUNTS	COST CENTER 1	COST CENTER 2	COST CENTER 3	TOTAL
<b>INCOME</b>				
Income 1				\$ -
Income 2				\$ -
Income 3				\$ -
				\$ -
				\$ -
<b>TOTAL INCOME</b>				\$ -
<b>EXPENSES</b>				
Expense 1				\$ -
Expense 2				\$ -
Expense 3				\$ -
				\$ -
				\$ -
<b>TOTAL EXPENSES</b>				\$ -
<b>SURPLUS/DEFICIT</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

## ما هي قائمة الحسابات؟ ماذا تحقق؟

- قائمة الحسابات (Chart of accounts)
- هي ترتيب منطقي ومسبق لحسابات الإيرادات والمصروفات
- العمود الفقري لأي نظام مالي
- تُستخدم في كل من الموازنات والتقارير المالية وبالتالي تحقق الاتساق (داخلياً) والشفافية (خارجياً)
- أمثلة لحسابات الإيرادات/الأرباح والمصروفات

## أمور تُؤخذ في الاعتبار عند وضع قائمة الحسابات

- انعكاس للنشاط المؤسسات وتتغير بتغيرها
- سرد جميع الحسابات اللازم تسجيلها أو المطلوب مراقبتها
- تحري البساطة والاختصار: تجنب التكرار أو استخدام حسابات عمومية أو مفصلة
- وضع اعتباران في الحسابان: متطلبات البرامج ومتطلبات الإدارة

## موازنة سنوية

CHART OF ACCOUNTS	COST CENTER 1	COST CENTER 2	COST CENTER 3	TOTAL
<b>INCOME</b>				
Income 1				\$ -
Income 2				\$ -
Income 3				\$ -
				\$ -
				\$ -
<b>TOTAL INCOME</b>				\$ -
<b>EXPENSES</b>				
Expense 1				\$ -
Expense 2				\$ -
Expense 3				\$ -
				\$ -
				\$ -
<b>TOTAL EXPENSES</b>				\$ -
<b>SURPLUS/DEFICIT</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

## ما هي مراكز التكلفة (Cost Centers) ولماذا نحتاجها؟

- هي المشروعات/أنشطة المؤسسة
- يتم رصد كافة الإيرادات والمصروفات الخاصة بكل نشاط أو مركز تكلفة
- نحتاجها بشكل أساسي لإعداد التقارير الخاصة بالأرصدة المقيدة (Restricted Funds)
- رصد صافي الربح والخسارة لكل مشروع يساعد على كشف الفجوات في تمويل المشروعات/البرامج
- يمكن اعتبار مصروفات التشغيل والتمويل مراكز تكلفة إضافية

## مراكز التكلفة (Cost Centers)

Account	Operating General	Fundraising	Program 1	Program 2	Total
<b>Income</b>					
Grants					\$ -
Individual Donations					\$ -
Partnership					\$ -
Sponsorship					\$ -
In-kind Contribution					\$ -
<b>TOTAL INCOME</b>					\$ -
<b>EXPENSES</b>					
Indirect Costs					\$ -
Direct Costs					\$ -
					\$ -
					\$ -
					\$ -
<b>TOTAL EXPENSES</b>					\$ -
<b>SURPLUS/DEFICIT</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

**(3)**  
**الموازنات**  
**Budgets**

# الموازنات تلعب دور رئيسي في جميع مراحل المشروعات



# الموازانات تلعب دور رئيسي في جميع مراحل المشروعات

## التخطيط

- أساسية للتخطيط لأي مشروع جديد
- بناء فكرة دقيقة عن تكلفة المشروع، وما إذا كانت الإيرادات كافية لاستكمالها.
- عنصر أساسي في التفاوض مع الجهات المانحة

## التنفيذ

- هناك حاجة إلى موازنة دقيقة لرقابة المشروع بمجرد بدء تشغيله
- المقارنة بين التكاليف الفعلية للمشروع والموازنة بشكل دوري
- في بعض الأحيان، قد يلزم إعادة النظر في الموازنة بعد بدء المشروع

## التقييم

- أداة لتقييم نجاح المشروع فهي تساعد في تحديد ما إذا كان المشروع قد حقق النتائج المرجوة

## كيف يمكن إعداد موازنة من الصفر؟

- قائمة الحسابات هي نقطة البداية
- الاستعانة بتقارير مالية خاصة بمشروعات سابقة مشابهة
- استخدام طريقة الوحدات
- لا بد أن يكون لمديري البرامج دور في وضع الموازنات وفي متابعتها
- تتسم بالمرونة وقابلية التعديل
- بسيطة ومفهومة من جميع الأطراف المعنية

## مصروفات تؤخذ في الاعتبار عند وضع الموازنات

### المصروفات المباشرة (Direct Costs)

مصروفات يمكن ربطها ببرنامج أو مشروع معين (أجر فنان، حجز فندق، دعابة خاصة بمهرجان)

### المصروفات غير المباشرة (Indirect Costs)

مصروفات عامة لا يمكن ربطها ببرنامج أو مشروع معين (المستشار القانوني، المدقق المالي، دعابة عامة عن المؤسسة)

- المصروفات غير المباشرة
- المساهمات العينية
- وقت الفريق
- التواصل والاتصال
- توثيق
- المصروفات البنكية
- الأدوات رقمية

# موازنة البرامج (Program Budget)

PROGRAM/PROJECT

PERIOD

CURRENCY

ACCOUNT	NUMBER OF UNITS	UNIT	PRICE/UNIT	TOTAL PRICE	COMMENTS
<b>INCOME</b>					
I:Grants				\$ -	
I:Individual donations				\$ -	
I:Sponsorship				\$ -	
I:Sales income				\$ -	
I:Space/equipment rental				\$ -	
I:In-kind contributions				\$ -	
<b>TOTAL INCOME</b>				\$ -	
<b>EXPENSES</b>					
<b>Indirect Costs</b>					
				\$ -	
				\$ -	
				\$ -	
				\$ -	
<b>Total Indirect Costs</b>				\$ -	
<b>Direct Costs</b>					
				\$ -	
				\$ -	
				\$ -	
				\$ -	
<b>Total Direct Costs</b>				\$ -	
<b>TOTAL EXPENSES</b>				\$ -	
<b>SURPLUS/DEFICIT</b>				\$ -	

## الموازنة السنوية (Annual Budget)

- مكون أساسي من مكونات خطة المؤسسة
- تتكون الموازنة السنوية من إيرادات ومصروفات المشروعات هي مراكز التكلفة
- تشمل المصروفات المباشرة والمصروفات غير المباشرة
- تتسم بالمرونة وقابلية التعديل
- بسيطة ومفهومة من جميع الأطراف المعنية
- تُعتمد من مجلس الإدارة
- صافي العجز أو الخسارة لا يساوي صفر

## موازنة البرامج (Program Budget)

- حسب مدة البرنامج
- برنامج واحد
- تشمل فقط المصروفات غير المباشرة المُحملة على البرنامج
- مسؤولية مديري/ومنسقي البرامج
- وثيقة أساسية للتفاوض مع الجهات المانحة لتمويل برامج محددة

## الموازنة السنوية (Annual Budget)

- سنوية
- مجموعة برامج تنفذ خلال السنة
- تشمل إجمالي المصروفات غير المباشرة للمؤسسة خلال السنة
- مسؤولية الإدارة
- وثيقة أساسية للتفاوض مع الجهات المانحة في حالة الدعم المؤسسي

## موازنة سنوية

Account	Operating General	Fundraising	Program 1	Program 2	Total
<b>Income</b>					
Grants					\$ -
Individual Donations					\$ -
Partnership					\$ -
Sponsorship					\$ -
In-kind Contribution					\$ -
<b>TOTAL INCOME</b>					\$ -
<b>EXPENSES</b>					
Indirect Costs					\$ -
Direct Costs					\$ -
					\$ -
					\$ -
<b>TOTAL EXPENSES</b>					\$ -
<b>SURPLUS/DEFICIT</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

## مناقشة في مجموعات

1. هل تقوم بإعداد موازنات سنوية؟
2. متى بدأت في إعدادها؟
3. كيف تقوم بتقسيم المصروفات غير المباشرة على البرامج؟

## من الناحية العملية كيف يتم تقسيم المصرفوفات غير المباشرة على البرامج؟

- المرتبات: تُقسم حسب مهام فريق العمل
- المصرفوفات الإدارية:
  - نسبة المصرفوفات المباشرة من المصرفوفات غير المباشرة
  - نسبة شهرية حسب عدد فريق العمل

## مراجعة الموازنات

- نتيجة للتغيرات المتعلقة بافتراضية المصروفات ومصادر الدخل، يجب إعادة النظر في الموازنات
- تسمح بالتعامل مع انخفاض/زيادة الإيرادات عن طريق خفض/زيادة النفقات أو تعديل خطط المشروعات عند الحاجة
- ظروف أخرى: التغيرات الطارئة في خطط المشروع، أسعار صرف العملات...إلخ

إعداد موازنة العام الجديد  
وعرضها على مجلس الإدارة  
لاعتمادها

Q4

Q1

بدء عملية الصرف بناء على  
الموازنة المعتمدة من  
مجلس الإدارة

Budget vs. تقارير دورية  
Actual

دورة الموازنات  
Budgeting  
Cycle

Budget vs. تقارير دورية  
Actual

Q3

Q2

مراجعة نصف سنوية  
لعرضها على مجلس الإدارة

Budget vs. تقارير دورية  
Actual

## معادلات تساعد على قراءة الموازنات والتقارير

### ● التحليل الرأسي:

المصرف على حساب معين/إجمالي المصرفات  $100 \times$

### ● التحليل الأفقي: (مصرف العام الحالي - مصرف العام السابق)/

مصرف العام السابق  $100 \times$

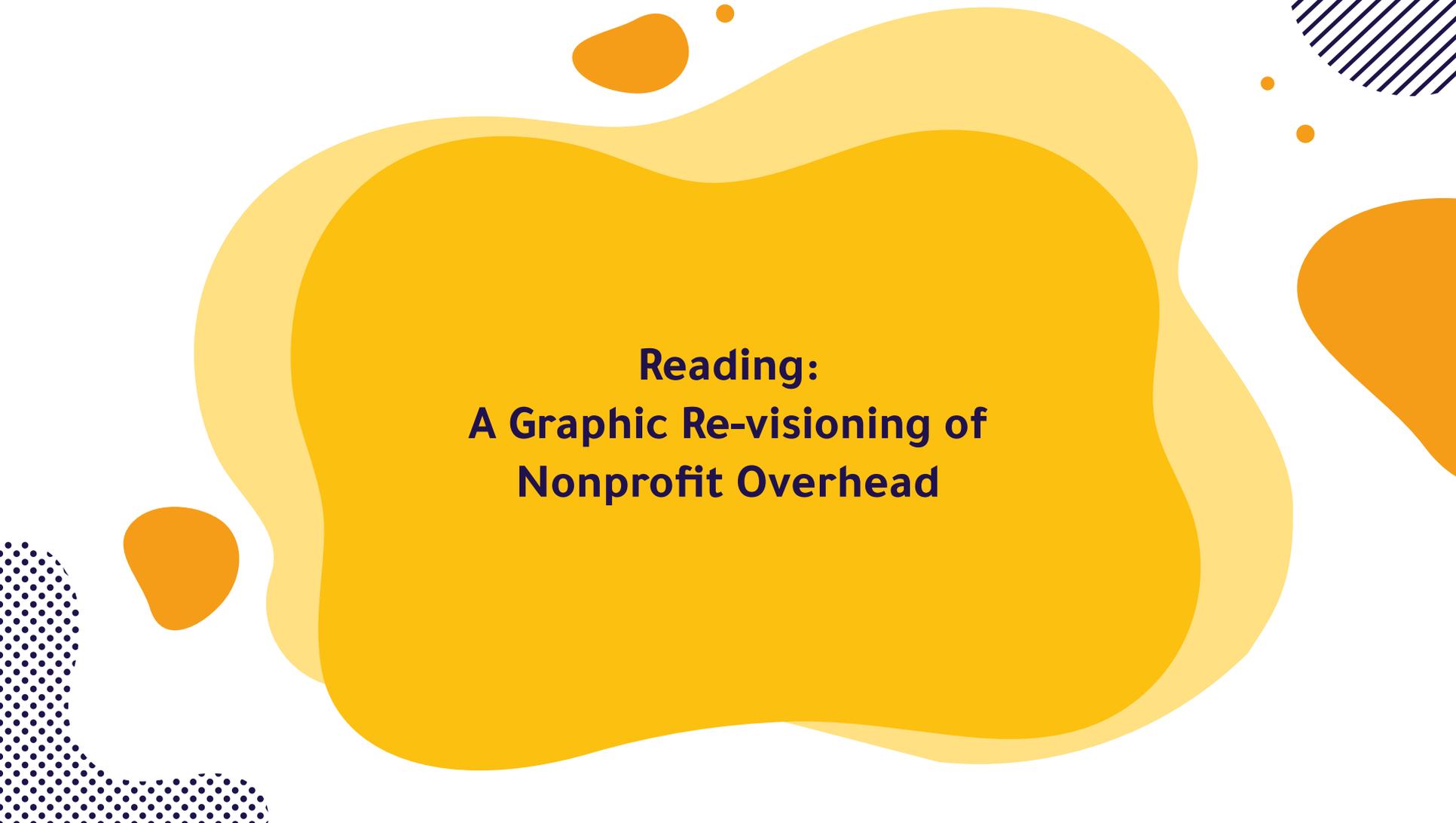
### ● الاعتماد على الجهات المانحة/تنوع مصادر الدخل:

نسبة التمويل من جهة محددة = مبلغ المنحة/إجمالي الإيرادات  $100 \times$

نسبة الإيراد من مصدر دخل محدد = الإيراد/إجمالي الإيرادات  $100 \times$

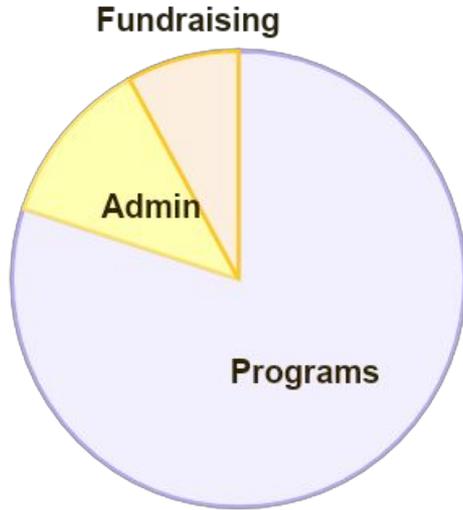


**(4)**  
**القراءات**  
**Readings**



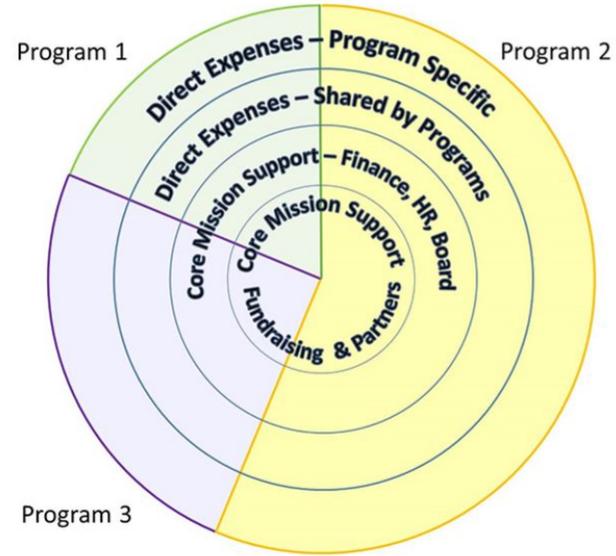
**Reading:  
A Graphic Re-visioning of  
Nonprofit Overhead**

## Old View

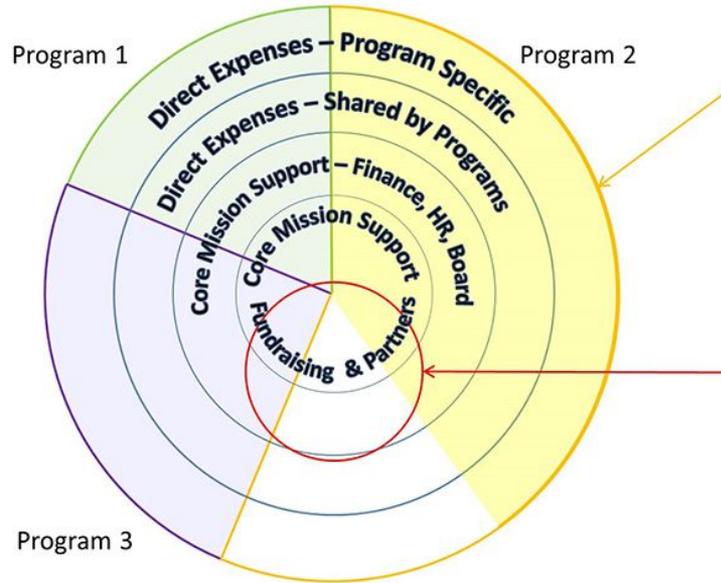


■ Programs ■ Admin ■ Fundraising

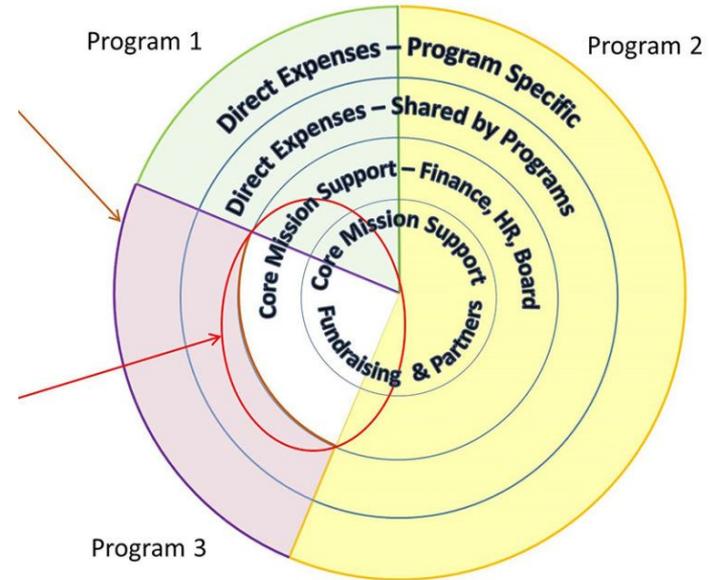
## New View



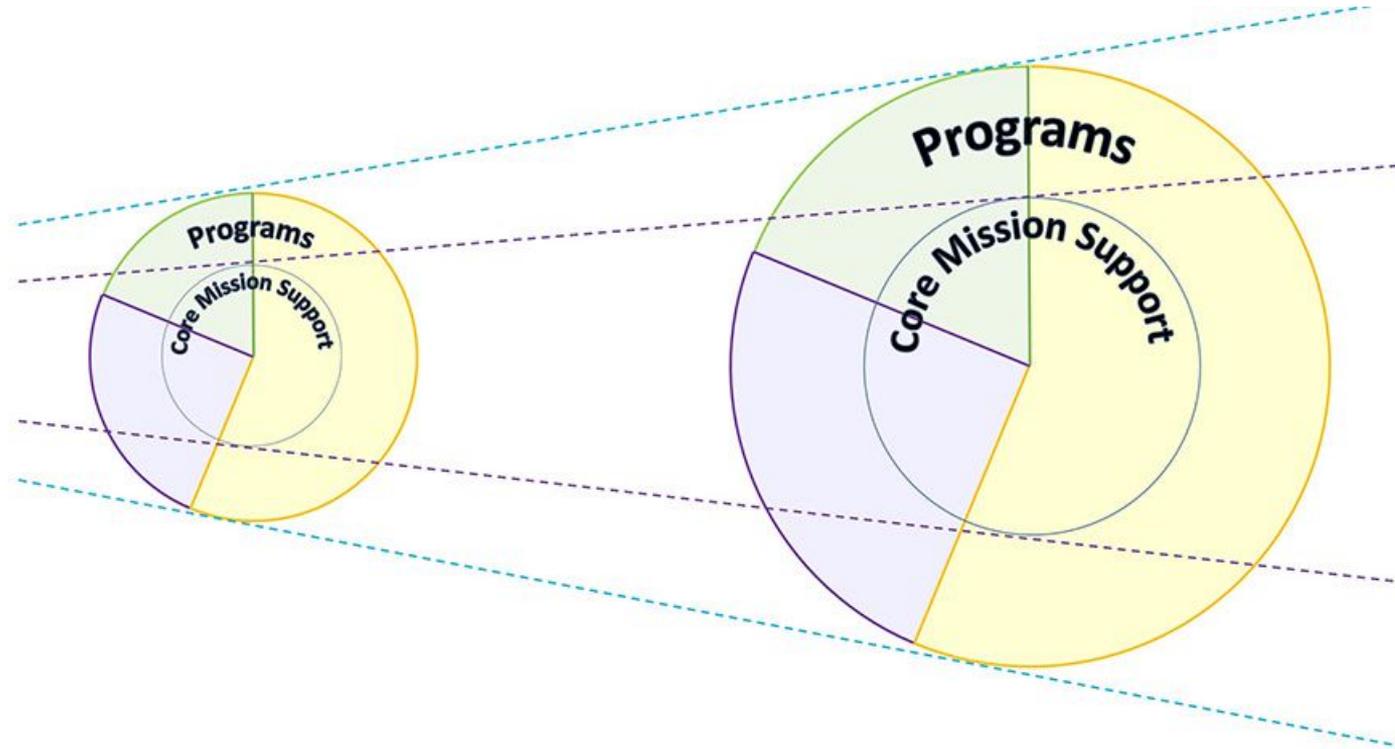
## Underfunded Programs Create a Gap at the Core

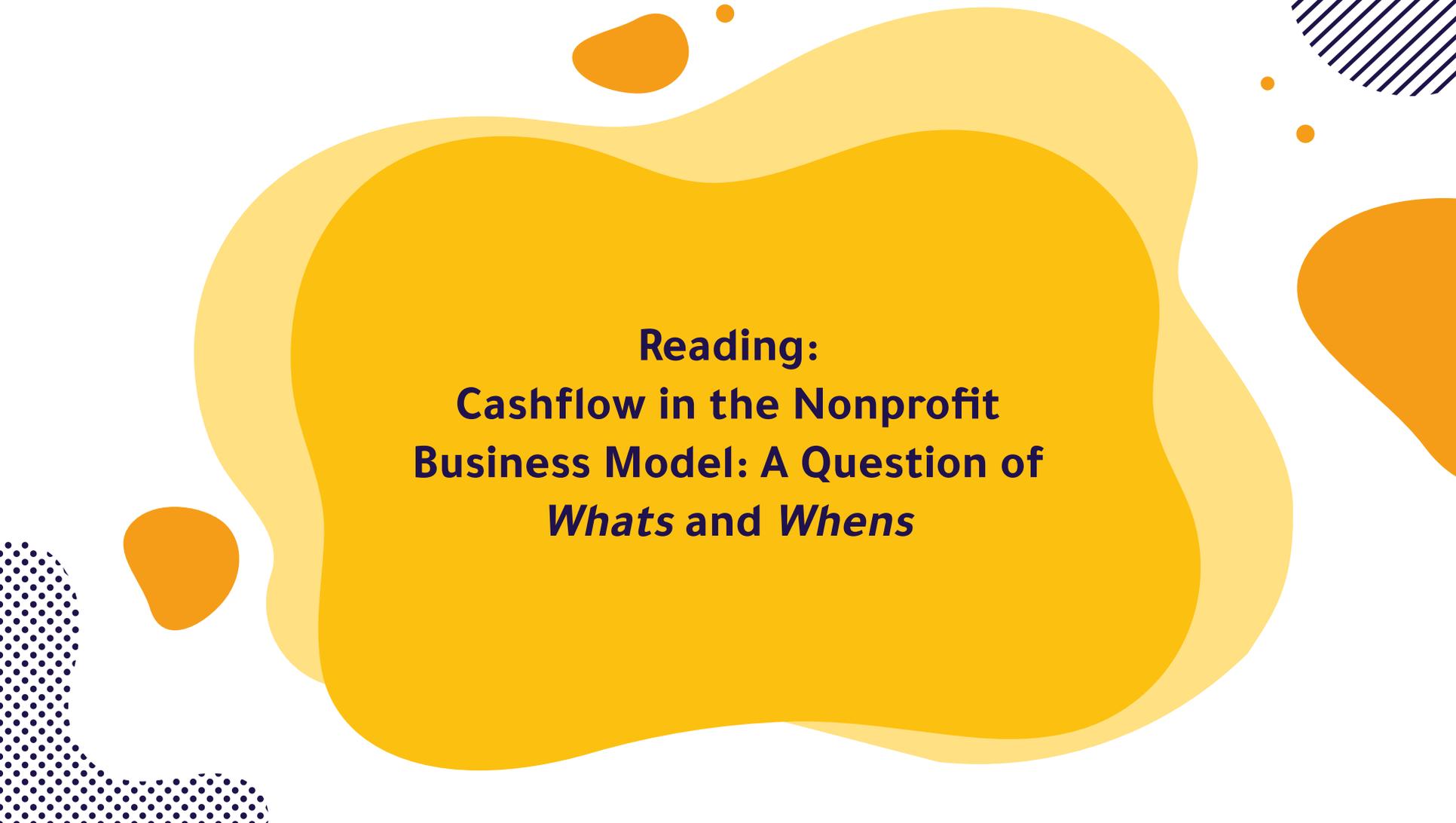


## Line-item Funding Creates a Gap at the Core



## Invest in the Core to Grow the Mission





**Reading:**  
**Cashflow in the Nonprofit  
Business Model: A Question of  
*Whats and Whens***

**ما هي قوائم التدفق النقدي (Cashflow Projections) ؟**  
توضح تدفق السيولة النقدية داخل وخارج المؤسسة على مدار العام، عن طريق تقسيم الموازنات إلى فترات زمنية قصيرة المدى، شهرية أو ربع سنوية

### لماذا؟

- التخطيط لمواجهة أزمات السيولة
- تنظيم أولويات الصرف
- تحديد المدفوعات المتأخرة من قبل الجهات المانحة

### عن إعداد قائمة التدفق النقدي

- مرتبطة بالخطة السنوية للمؤسسة
- تُسجل المعاملات حسب مواعيد الدفع
- تشمل النفقات غير المتوقعة أو الطارئة
- تُستبعد المعاملات غير النقدية من القائمة
- تحديث دوري

فرق  
العملة

## الموازنة (Budget)

- الإيرادات = المصروفات
- وثيقة أساسية بالنسبة لجميع المؤسسات، لا يمكن الاستغناء عنها
- سنوية
- تُقسم حسب البرامج
- تشمل جميع المعاملات النقدية والعينية
- تُراجع بصفة دورية

## تقرير التدفق النقدي (Cashflow Projections)

- السيولة الكافية لتلبية الالتزامات المالية عند ظهورها
- يمكن الاستغناء عنها بالنسبة للمؤسسات التي لا تعاني من مشكلة سيولة نقدية
- سنوية
- تُقسم بصورة شهرية
- تشمل فقط المعاملات النقدية
- تُراجع بصفة دورية



**Reading:  
Budgeting Practices**

# ممارسات يُنصح بها لإعداد موازنة جيدة

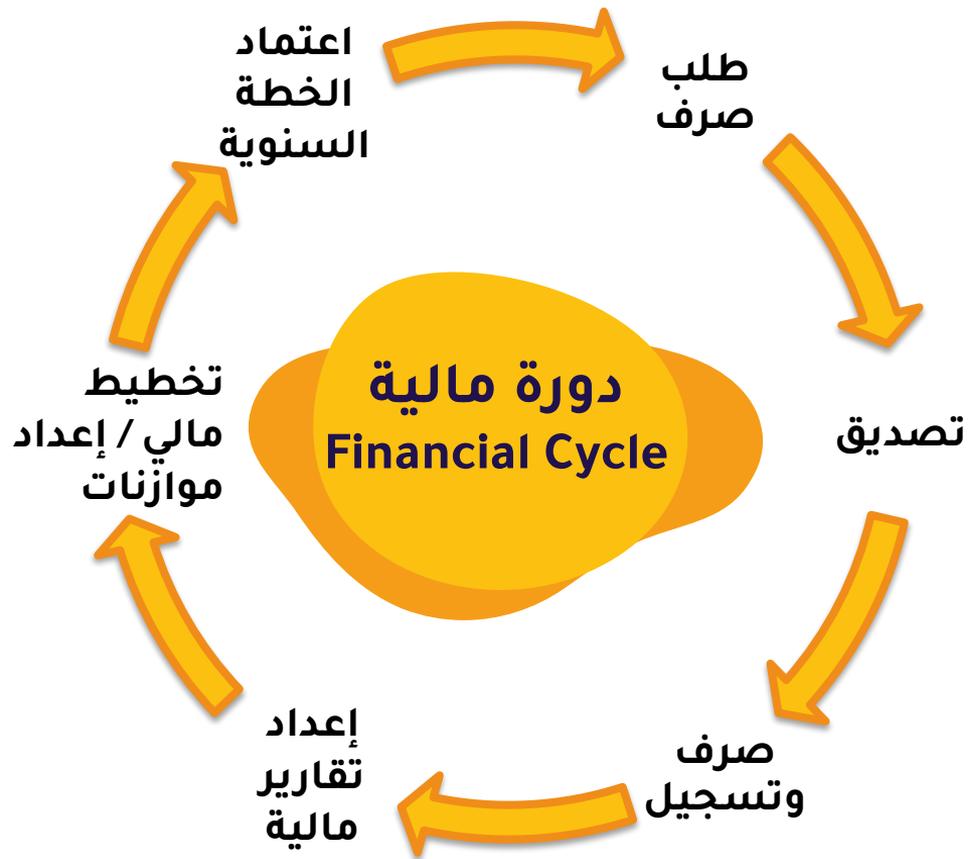
- 1 البدء بالإيرادات
- 2 تحليل وفهم لمصادر الدخل
- 3 ارتباط الموازنة بأهداف المؤسسة
- 4 المصروفات الغير مباشرة
- 5 التخطيط للاحتياطي (Reserve)
- 6 الاهتمام بالملاحظات وبشرح بنود الموازنات
- 7 موازنة قابلة للقراءة



**Reading:  
Ten Tips for Better Financial  
Planning**

- الموازنة السنوية هي خارطة الطريق
- موازنات وتقارير واضحة ومكتوبة
- توزيع الأدوار (الدورة المالية)
- تحديد واستخدام جميع الموارد
- التشاركية فيما يخص المعلومات المالية
- دعم من مجلس الإدارة
- دعم من فريق العمل
- الخطة المالية تتبع خطة العمل
- إيجاد وقت للتخطيط
- التفكير على المدى المتوسط والبعيد

عشر نصائح من  
أجل تخطيط مالي  
أفضل



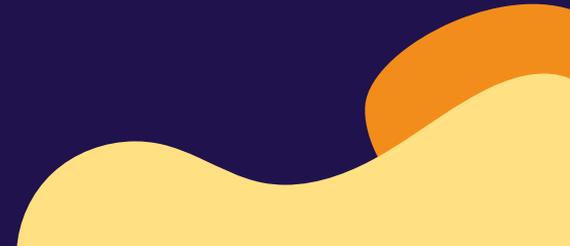


# **Nonprofit Financial Infrastructure Self-Assessment**

<https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/resources-for-financial-management/Documents/Organizational-Financial-Infrastructure-Self-Assessment.pdf>

# ختام الجلسة

في حال رغبت في تطوير النظام المالي للمؤسسة بعد هذه الجلسة، ما هي الخطوة الأولى؟



# USEFUL LINKS

- <https://nonprofitquarterly.org/graphic-re-visioning-nonprofit-overhead/>
- <https://nonprofitquarterly.org/cash-flow-nonprofit-business-model-question-whats-whens/>
- <https://www.nonprofitaccountingbasics.org/reporting-operations/budgeting-practices>
- <https://www.youngassociates.ca/news/2014/11/11/ten-tips-for-better-financial-planning>
- <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/resources-for-financial-management/Documents/Organizational-Financial-Infrastructure-Self-Assessment.pdf>