



مقدمة عن الإدارة المالية

Introduction to Financial Management

جلسة اليوم

04

قراءات
Readings

03

الموازنات
Budgets

02

قائمة
الحسابات
ومراكز التكلفة
Chart of
Accounts and
Cost Centers

01

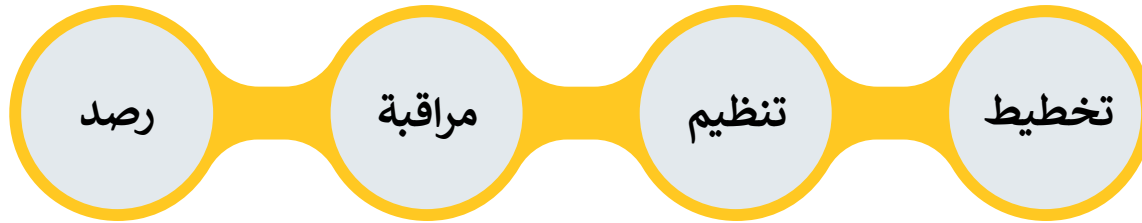
مقدمة
Introduction

(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 مواعييدها

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)

الموازنات
Budgets

قائمة الحسابات ومراكز
التكلفة
Chart of Accounts
and Cost Centers

البرامج المحاسبية
Accounting Software

التقارير المالية
Financial Reports

التدفق النقدي
Cashflow Projections

الفروقات بين المحاسبة والإدارة المالية

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 (Planning)

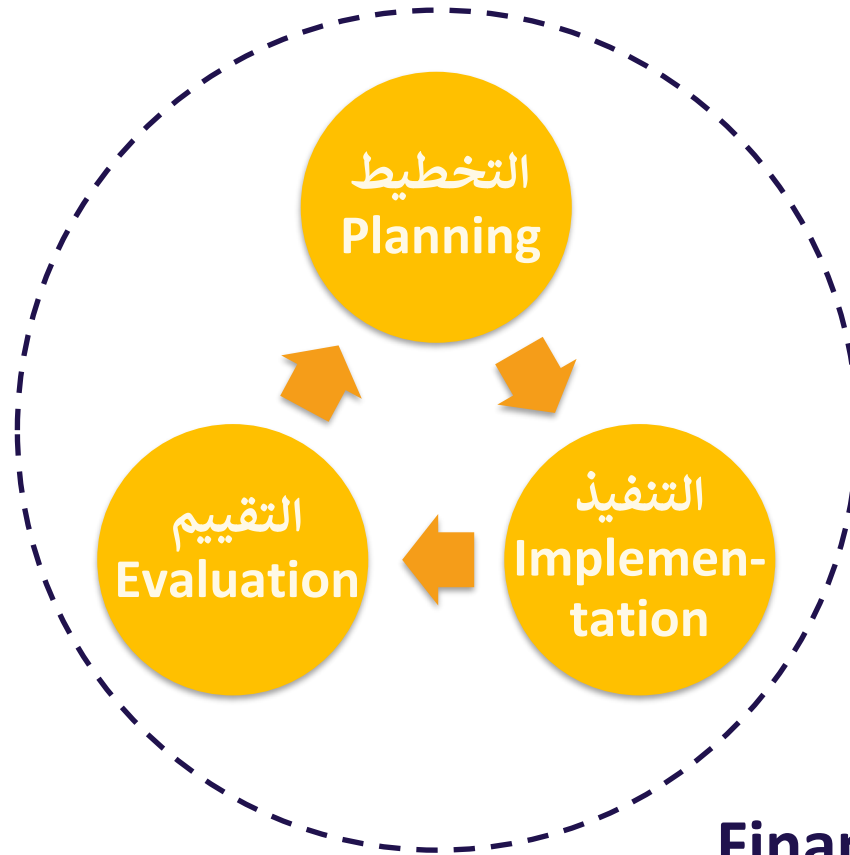
- أنواع الخطط: استراتيجية وتنفيذية
- الخطة التنفيذية: توضح طريقة وأسلوب تنفيذ المشروع والخطوات المختلفة لتحقيق الأهداف مع تحديد المسؤول عن التنفيذ والوقت المطلوب للتنفيذ وكلفة المشروع
(ماذا؟ من؟ متى؟ كم؟)
- مع بداية الخطة التنفيذية، نبدأ في إعداد خطة مالية تشمل التكلفة التقديرية للمشروع ومصادر الدخل المحتملة

التنفيذ (Implementation)

- أكثر مراحل المشروع ارتباطاً بالمحاسبة، حيث تبدأ عملية تحصيل الإيرادات وتنفيذ المشروع بما يصحبه من مصروفات
- عنصر أساسي في مرحلة التنفيذ هو التسجيل وذلك يشمل حفظ سجل دقيق لجميع المعاملات المالية، بما يثبت كيفية استخدام الأموال

التقييم (Evaluation)

- خلال هذه المرحلة يتم مقارنة المصروفات الفعلية بالموازنة المقترحة في مرحلة التخطيط للتأكد من أن المشروع يتقدم في الاتجاه الصحيح لتنفيذ الخطة الموضوعية وفي الأوقات المحددة بغرض تحقيق الأهداف المرجوة
- يُنصح بتقييم الأداء المالي للمشروعات 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

في نهاية الجلسة...

إجمالي	مركز تكلفة 5	مركز تكلفة 4	مركز تكلفة 3	مركز تكلفة 2	مركز تكلفة 1	قائمة الحسابات
الإيرادات						
0						إيراد 1
0						إيراد 2
0						إيراد 3
0	0	0	0	0	0	إجمالي الإيرادات
المصروفات						
0						مصروف 1
0						مصروف 2
0						مصروف 3
0						
0						
0	0	0	0	0	0	إجمالي المصروفات
0	0	0	0	0	0	صافي الربح/الخسارة

ما هي قائمة الحسابات؟ ماذا تحقق؟

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

أمور تُؤخذ في الاعتبار عند وضع قائمة الحسابات

- قائمة الحسابات هي انعكاس للنشاط المؤسسات، وتتغير بتغيرها
- لابد من 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

ما هي مراكز التكلفة (Cost Centers) ولماذا نحتاجها؟

- هي المشروعات/أنشطة المؤسسة، حيث يتم رصد كافة الإيرادات والمصروفات الخاصة بكل نشاط أو مركز تكلفة لمعرفة صافي الربح أو الخسارة
- نحتاجها بشكل أساسي لإعداد التقارير الخاصة بالأرصدة المقيدة (Restricted Funds)
- رصد صافي الربح والخسارة لكل برنامج يساعد على كشف الفجوات في تمويل المشروعات/البرامج
- يمكن اعتبار المصروفات الإدارية مركز تكلفة إضافي

مراكز التكلفة (Cost Centers)

الموازنة	مصروفات إدارية	برنامج/ نشاط 1	برنامج/ نشاط 2	برنامج/ نشاط 3	إجمالي
الإيرادات					
مؤسسة مانحة 1					0
مؤسسة مانحة 2					0
مؤسسة مانحة 3					0
إجمالي الإيرادات	0	0	0	0	0
المصروفات					
مصروف 1					0
مصروف 2					0
مصروف 3					0
					0
					0
إجمالي المصروفات	0	0	0	0	0
صافي الربح/الخسارة	0	0	0	0	0

(3)
الموازنات
Budgets

الموازنات تلعب دور رئيسي في جميع مراحل المشروعات



التخطيط (Planning)

- الموازنة ضرورية للتخطيط لأي مشروع جديد، حيث تسمح للمسؤولين ببناء فكرة دقيقة عن تكلفة المشروع، وما إذا كانت الإيرادات كافية لاستكمال المشروع. كما تتيح لهم فرصة الاستفادة القصوى من الأموال المتوفرة لديهم
- تعتبر الموازنات عنصر أساسي في التفاوض مع الجهات المانحة

التنفيذ (Implementation)

- هناك حاجة إلى موازنة دقيقة لرقابة المشروع بمجرد بدء تشغيله
- من الضروري خلال مرحلة التنفيذ المقارنة بين التكاليف الفعلية للمشروع والتكاليف المدرجة في الموازنة بشكل دوري
- في بعض الأحيان، قد يلزم إعادة النظر في الموازنة بعد بدء المشروع

التقييم (Evaluation)

يتم استخدام الموازنة كأداة لتقييم نجاح المشروع فهي تساعد في تحديد ما إذا كان المشروع قد حقق النتائج المرجوة

كيف يمكن إعداد موازنة من الصفر؟ أمر تؤخذ في الاعتبار

- قائمة الحسابات هي نقطة البداية
- الاستعانة بتقارير مالية خاصة بمشروعات سابقة مشابهة
- استخدام طريقة الوحدات
- ضرورة إضافة المصروفات غير المباشرة
- لابد أن يكون لمديري البرامج دور في وضع الموازنات وفي متابعتها – أهمية التواصل مع الزملاء
- الموازنة الجيدة تتسم بالمرونة وقابلية التعديل، كما أنها بسيطة ومفهومة من جميع الأطراف المعنية

تمرين
مطلوب من كل مجموعة إعداد موازنة
لملتقى الإدارة الثقافية
(عرض ومناقشة)

الموازنات السنوية (Annual Budget)

- مكون أساسي من مكونات خطة المؤسسة
- تتكون الموازنة العامة من إيرادات ومصروفات
- المشروعات هي مراكز التكلفة
- إلى جانب المشروعات يمكن إضافة المصروفات غير المباشرة
- تتسم بالمرونة وقابلية التعديل
- بسيطة ومفهومة من جميع الأطراف المعنية
- تُعرض الموازنات السنوية على مجلس الإدارة للموافقة
- صافي العجز أو الخسارة لا يساوي صفر

الموازنة السنوية (Annual Budget)

الموازنة	مصرفات إدارية	برنامج/ نشاط 1	برنامج/ نشاط 2	برنامج/ نشاط 3	إجمالي
الإيرادات					
مؤسسة مانحة 1					0
مؤسسة مانحة 2					0
مؤسسة مانحة 3					0
إجمالي الإيرادات	0	0	0	0	0
المصرفات					
مصرف 1					0
مصرف 2					0
مصرف 3					0
					0
					0
إجمالي المصرفات	0	0	0	0	0
صافي الربح/الخسارة	0	0	0	0	0

مراجعة الموازنات

- نتيجة للتغيرات المتعلقة بافتراضية المصروفات ومصادر الدخل، يجب إعادة النظر في الموازنات
- تسمح للإدارة بالتعامل مع انخفاض/زيادة الإيرادات عن طريق خفض/زيادة النفقات أو تعديل خطط المشروعات عند الحاجة
- ظروف أخرى قد تتسبب في ضرورة مراجعة الموازنة، تشمل: التغيرات الطارئة في خطط المشروع، تغير أسعار صرف العملات، زيادة/انخفاض عدد فريق العمل...إلخ

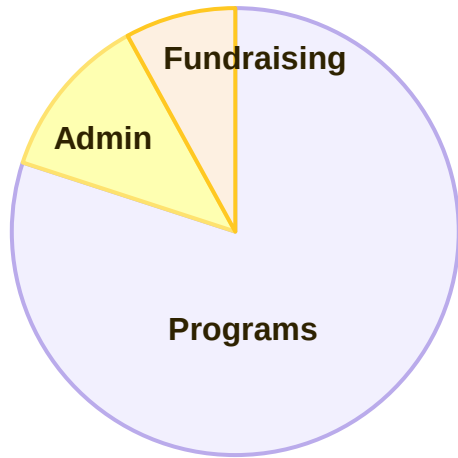
مناقشة

هل تُفضل ضم المصروفات الغير مباشرة
(Indirect Costs) الى موازنات البرامج أم تُفضل
فصلها؟
(مميزات وعيوب)

(4)
القراءات
Readings

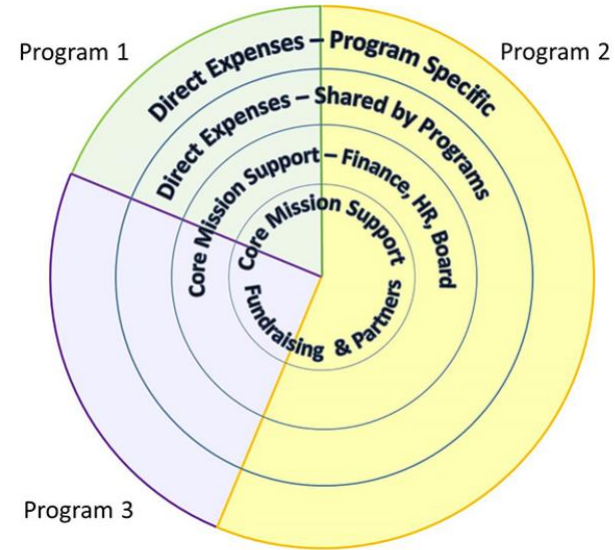
**Reading:
A Graphic Re-visioning
of Nonprofit Overhead**

Old/Common View



■ Programs ■ Admin ■ Fundraising

New Image



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

ما هي قوائم التدفق النقدي (Cashflow Projections) ؟

تُوضح 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 خلال الفترات الصعبة
- 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

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 للإحتياطي (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**

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>