

دليل الأنشطة للمتدرب في

الإدارة المالية

في الجمعيات والمؤسسات الأهلية

3B

سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية
تطوير قدرات الجمعيات
والمؤسسات الأهلية
(أدلة موجهة للعاملين)

● النظام المحاسبي المبسط والإدارة المالية .

● أساسيات الإدارة .

● أساسيات العمل التنموي .

● المناصرة وكسب التأييد .

● التخطيط الإستراتيجي .

● تدبير التمويل .

● إدارة المشاريع

جميعُ حقوقِ النشرِ محفوظةٌ للصندوقِ الاجتماعي
للتنمية-اليمن.

يجوزُ للمنظمات غير الربحية أن تقتبس أو تُعيد نشر
هذه المواد شرط أن تذكر اسمَ **الصندوق الاجتماعي
للتنمية-اليمن** "مصدراً لها.

لا يُسمح بالنشر للأغراض التجارية إلا في الحالات
التي يوافق عليها الصندوق الاجتماعي للتنمية، وبإذنٍ
خطيٍّ مُعمَدٍ منه.

لا يُسمح بترجمة نصوص هذا المنتج إلى لغات أخرى،
ويجوز نسخ مقتطفات منه لأهداف غير تجارية شريطة
ذِكْرِ اسمِ **الصندوق الاجتماعي للتنمية-اليمن** "مصدراً
للمادة المنشورة أو المترجمة أو المُقتبسة.

للتواصل مع الصندوق حول النسخ أو الاقتباس من هذه

المادة، يمكنكم التواصل على: info@sfd-

yemen.org

الجزء الثاني دليل الأنشطة للمتدرب ”المالية في الجمعيات والمؤسسات الأهلية“

هذا الجزء من الدليل عبارة عن الأنشطة الخاصة بالمتدرب والتي تمكنه من تطبيق المعلومات الموجودة في الخلفية النظرية بشكل عملي لتحقيق هدف التدريب بشكل عام وهو اكتساب مهارة التنفيذ.

الهدف من دليل المتدرب :

- الاستفادة من المعلومات الموجودة في الخلفية النظرية لمادة الإدارة المالية وتحويلها لخطوات قابلة للتطبيق ليتمكن المشاركون من خلالها من اكتساب المهارات اللازمة في إدارة الأمور المالية في الجمعية/ المؤسسة.
- تمكين المشاركين من التفاعل الإيجابي مع التدريب للخروج بمخرجات عملية تستفيد منها الجمعية في عملية إدارة وضعها المالي .
- تحمل المشارك مسؤولية التدريب وبالتالي مسؤولية جودة التطبيق العملي في أسس الإدارة المالية في الجمعية/ المؤسسة.

منهجية التدريب على الدليل:

تعتمد منهجية التدريب في هذا الدليل على تحديد مستوى قدرات وأداء الجمعية مسبقاً قبل البدء في التدريب ” بناء على دليل تقييم القدرات المؤسسة للجمعيات والمؤسسات الأهلية“ والذي يشمل أربع مستويات من الأداء/ القدرات ويهدف إلى تمكين الجمعيات والمؤسسات الأهلية من تحديد مستوى أدائها الحالي ومعرفة نقاط قوتها وكيفية تعزيزها ونقاط ضعفها وكيفية تحسينها، حيث سيتم التركيز على عمل الجمعية ومجالها وقدراتها ومستوى أدائها في تأدية عملها لتغطيه الفجوة بين أدائها الحالي والأداء المطلوب، أما بالنسبة لقدرات الأفراد داخل الجمعية نفسها فسيتم تحديده مع الجمعية/ المؤسسة لاحقاً وذلك حتى يتم تكييف مواضيع التدريب المطروحة بناء على قدرات المشاركين أنفسهم، ولذلك سيتم مايلي:

- إذا صنف مستوى أداء الجمعية في المستوى الأول فسيتم تدريبها على (النظام المحاسبي الموحد) الذي يشمل العمليات المحاسبية البسيطة، للنتقل للمستوى الثاني.
- إذا صنف مستوى أداء الجمعية/ المؤسسة في المستوى الثاني ولديها اساسيات وقواعد التسجيلات المحاسبية سيتم تدريبها على الإدارة المالية بحسب الاحتياج وبحسب طبيعة وحجم عملها وذلك لتحسين أدائها ونقلها إلى المستوى الثالث.
- أما تم تصنيف مستوى أدائها على أنها في المستوى الثالث فسيتم تدريبها بحسب الاحتياج وبحسب طبيعة وحجم العمل على الإدارة المالية لتتأهل وتتمكن من تحسين أدائها لتصل للمستوى الرابع.
- الجمعيات/ المؤسسات في المستوى الرابع ليست مستهدفة ضمن هذه الحقيبة التدريبية.

من خلال التوضيح السابق يتضح أهمية التطبيق العملي في هذا الدليل التدريبي لتحقيق أهداف التدريب والنتائج المرجوه منه ، ولذلك سيتم مايلي:

- **أولاً:** تناول متطلبات البدء في التدريب على الإدارة المالية في الجمعيات والمؤسسات الأهلية للمستويات المختلفة، ليتم البدء وفق اسس سليمة لضمان تحقيق نتائج إيجابية للتدريب.
- **ثانياً:** تنفيذ التطبيقات العملية التي سيتم تنفيذها خلال التدريب، لتحقيق التدريب العملي.
- **ثالثاً:** تحديد مخرجات التدريب المطلوبة والتي سيتم على أساسها تقييم الجمعيات والمؤسسات ومدى قدرتها على الانتقال للمستوى الأعلى، للحصول على مخرجات من واقع عمل الجمعية تساعد على تطوير العمل في الإدارة المالية لنتمكن من متابعة التدريب وتقييمه.
- **رابعاً:** تحديد مستويات الجمعيات / المؤسسات الأهلية في اليمن في مجال الإدارة المالية الجمعيات بهدف تذكيرها بمستوى أدائها الحالي وتحديد المستوى المطلوب الانتقال

إليه كنتيجة لهذا التدريب.

متطلبات البدء في التدريب الإدارة الهالية في الجمعيات والمؤسسات

- وصول الجمعية/ المؤسسة للمستوى الثاني أو الثالث وفق منهجيه تحديد القدرات المؤسسية للجمعية/ المؤسسة الأهلية وفق دليل "تحديد القدرات المؤسسية والذي يوضح المستوى الحالي للجمعية/ المؤسسة والمستوى التالي المفترض أن تنقل إليه.
- الحصول على التدريب السابق لماده النظام المحاسبي المبسط المعد من قبل الصندوق
- كادر إداري لا يقل عن ثلاثة أشخاص اشخاص ملتزمين بدوام في الجمعية/ المؤسسة.
- دوام محدد للجمعية/ المؤسسة.
- لوائح تنظيمية/ وهيكلية واضحة.

تحديد خصوصية التدريب في الجمعية / المؤسسة:

- تم تحديد الاحتياج التدريبي بناء على مهمه وطبيعة عمل الجمعية/ المؤسسة إضافة إلى قدراتها كجمعية/ مؤسسة في هذا المجال وتم تحديد التدريب على أساسه، ولكن بالطبع لم يتم تحديد قدرات الأفراد المشاركين في التدريب لذلك تبقى هذه النقطة ضمن خصوصية كل جمعية/ مؤسسة حيث سيتم التعرف على قدرات المشاركين كما يلي:
- يطلب المدرب من الجمعية أسماء المشاركين وخلفياتهم ومؤهلاتهم ويمكن أن تحدد تلك البيانات في التقييم القبلي، ليتسنى للمدرب معرفة المواضيع التي يجب التركيز عليها وأعطائها الوقت اللازم وفق قدرات وخبرات المشاركين.
 - يقوم المدرب بالإطلاع على كل ما يتعلق بقدرات الجمعية/ المؤسسة في الموضوع الذي سيتم التدريب عليه، ومن ثم مقابلة مسئولية الجمعية/ المؤسسة لمعرفة ما لم يتم معرفته من الوثائق- مؤهلات ومستويات المتدربين العلمية وخبراتهم العملية. والتي تمت أثناء تحديد القدرات المؤسسية للجمعية/ المؤسسة وذلك حتى يتمكن المدرب مع إدارة الجمعية من تحديد تفاصيل وخصوصية التدريب لكل جمعية/ مؤسسة.
 - عمل محضر تدريب، وهو اتفاق بين الجمعية/ المؤسسة والصندوق الاجتماعي للتنمية على بنود محددة تشمل التوقيت المناسب للجمعية/ المؤسسة بحسب عدد الساعات المحددة في البرنامج الالتزام بمتطلبات التدريب آلية التقييم.. الخ. مما يضمن نجاح التدريب وتحقيق أثر مباشر.



يعتمد الدليل التدريبي آلية التدريب التشاركية حيث تعتمد خبرة المشاركين كمارسين في مجال عمل الجمعيات والمؤسسات الأهلية كأساس للتدريب في عملية التعلم / التدريب التشاركية ، لذلك سيتم تحديد الخبرات الحالية للمشاركين أولاً عبر مجموعة من الأنشطة ومن ثم عرض الآليات العلمية والعملية المتبعة وأسسها ومبادئها ومن ثم البناء على خبرات المتدرب وإمكانياته ليقيم بتحليل تلك الخبرات ومن ثم يقوم بإعادة تصورها بشكل آخر وفق المبادئ الجديدة التي تعلمها أثناء التدريب وبذلك سيتم الربط بين ما يملكون من خبرات وإمكانيات وبين المبادئ والمعارف الجديدة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في تأدية مهامهم داخل الجمعية/ المؤسسة.

كما يعتبر العمل الجماعي مرتكز أساسي لعملية التدريب للجمعيات والمؤسسات الأهلية لأنها تدار بواسطة هيئة إدارية كاملة من المفترض أن تدير الجمعية/ المؤسسة بشكل جماعي، وبذلك لا يكون المشاركون مستعدين فقط لتحمل مسؤولية عملية تعلمهم بل أيضاً مسؤولون عن التفاعل مع المشاركين الآخرين في المجموعة حيث أن المجموعة يمكن أن تكون قوية ومنتجة وفعالة في حال عملت بشكل تكاملي لأن الأداء والنتائج والمخرجات من التعليم والتدريب يكون أكبر في العمل الجماعي، وبحيث يكون تحقيق نتائج التدريب وتحسين أداء الجمعية مسؤولية الجميع.

ولتوضيح أكثر لآلية التدريب التي سيتم العمل بها، نوضح لكم نماذج التدريب والتي تم التعرف عليها من خلال (26th Annual international Human Rights Training Program- Canadian Human Rights Foundation) والذي يوضحها بوجود نموذجين أحدهما يعتمد على المدرب كأساس للتدريب والآخر يعتمد على المتدرب وخبرته كأساس لعملية التدريب ليتعرف المشاركون على الفرق بينهما ولماذا اعتمدنا النموذج الحالي وهي كما يلي:

نماذج تصميم المنهج التدريبي:

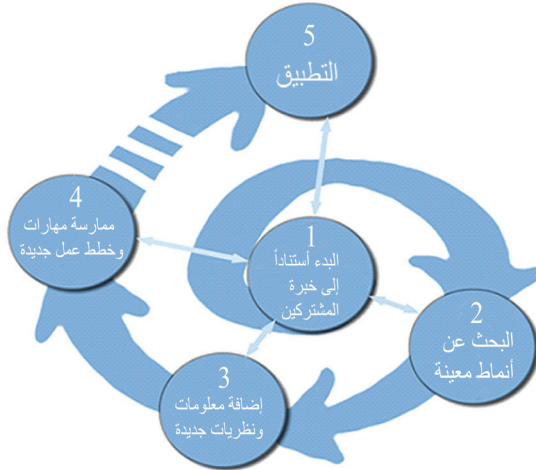
”النموذج اللولبي“ يستخدم كنموذج تصميم في إطار التخطيط للبرامج التدريبيه ويتضمن هذا النموذج كل ما نعرفه بشأن تعلم البالغين بطريقة فاعلة ويقدم هذا النموذج المقترحات التالية:

1. يبدأ التعلم انطلاقاً من خبرة المتعلمين ومعرفتهم، حيث ان المنهج التعليمي المتبع يقوم على المتعلم ويهدف إلى تعزيز احترام الذات والثقة بالنفس وتطوير مفهوم إيجابي وواقعي للذات لدى المتعلمين.

2. بعد تشارك الخبرات، يحلل المشاركون هذه الخبرات ويبحثون عن أنماط معينة (على سبيل المثال ما هي النقاط المشتركة؟ ما هي الأنماط؟)

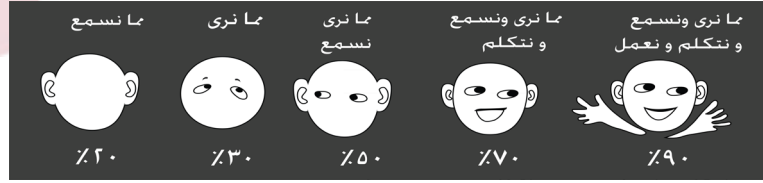
3. تُضاف معلومات ونظريات جديدة مستقاة من الخبراء، أو يتم خلق أفكار جديدة جماعياً لإكمال معرفة المشاركين وخبراتهم.
 4. يجب أن يطبّق المشاركون ما تعلموه. وعليهم أن يمارسوا مهارات جديدة ويطوّروا استراتيجيات وخطط عمل.
 5. يطبّق المشاركون ما تعلموه في مرحلة لاحقة (عادةً عندما يعودون إلى منظماتهم وعملهم اليومي).
- التفكير والتقييم هما جزء من تصميم البرنامج ويطبقان خلاله بشكل تلقائي، وليس فقط في نهايته.
- يختلف النموذج اللولبي عن نموذج "الخبراء" في أنه يعطي أهمية كبرى لقيمة معرفة المشاركين وخبراتهم عوضاً عن التركيز بشكل أساسي على معرفة المعلم أو الخبير لتحويل التعلم للمشاركين، كما هو الحال في نموذج الخبراء. كما يركّز النموذج اللولبي على العمل الذي يؤدي إلى تغيير ما نتيجته لتبدّل قدرات المشاركين على الفهم في حين أن نموذج الخبراء يسلط الضوء على المشاركين ويحافظ على الوضع القائم.

النموذج اللولبي



التطبيقات العملية:

كما أوضحنا سابقاً بأن التطبيق العملي سيكون أساس عملية التدريب لأننا نتذكر:



تطبيقات التي ستتم أثناء التدريب:

- 1- تصحيح الأخطاء المحاسبية
- 2- احتساب الإهلاك للأصول الثابتة
- 3- إعداد التسويات الجردية للمقدمات والمستحقات وحسابات المدينين والمخزون والصيدوق
- 4- إعداد الموازنات
- 5- احتساب التكاليف لأغراض التسعير
- 6- التحليل المالي للقوائم المالية للجمعية/ المؤسسة

مخرجات التدريب المطلوبة:

- اكتشاف الأخطاء المحاسبية وتصحيحها بالأسلوب الصحيح.
- تجهيز قوائم لإهلاك الأصول الثابتة ومعالجة الإهلاك محاسبياً.
- معالجة المقدمات والمستحقات وإقفال المصروفات والإيرادات في قائمة الفائض أو العجز بالمبلغ الصحيح.
- نظام رقا به داخلي للجمعية/ المؤسسة ولأئحة مالية لها.
- موازنة سنوية.
- تحديد طريقة احتساب التكاليف لأغراض التسعير وتحديد مراكز التكلفة.
- نسب ومؤشرات للأداء المالي للجمعية/ المؤسسة.
- دليل سياسات واجراءات خاص بالجمعية/ المؤسسة.

آلية التقييم:

سيتم التقييم على أساس مدى تحقيق أهداف التدريب في المناصره وكسب التأييد والموضحة في الدليل سواء الأهداف الآنيه أو الاهداف بعيدة المدى ومدى تحسين أداء الجمعية/المؤسسة وقدرات العاملين فيها وقدرتهم على الوصول لمستوى أداء أعلى، وسيتم التقييم على جزئين كما يلي:

1- تقييم مباشر وينقسم إلى:

§ تقييم قبلي قبل الدورة يمكن المدرب من قياس المستوى الأولي للمتدربين وقدراتهم لتحديد الفجوات بدقة ليتم التركيز عليها من ناحية ومن ناحية أخرى تمكن المدرب من تحديد الفجوة وبالتالي كل متدرب يركز على الفجوة التي لديه. § وتقييم بعدي مباشر للدورة عبر استمارة التقييم (ملحق رقم) وسيكون تقييم للجانب النظري وما أنجز من تطبيقات عملية.

2 - تقييم لاحق أو مرحلي:

§ سيتم تقييم مرحلي بعد فترة التدريب بمدة 6 أشهر يتم الاتفاق عليها مع الجمعية في محضر التدريب، من قبل الصندوق الاجتماعي للتنمية حيث يتم التقييم

للجانب العملي ومدى تحسن الأداء عبر استمارة تحديد القدرات الذاتي للجمعيات والمؤسسات الأهلية، إضافة إلى وجود المتطلبات التي طلبها المدرب أثناء التدريب والتكليفات الخاصة بالجمعية والموضحة في الدليل. ويتم عن طريق إدارة الجمعية/ المؤسسة في تحديد من انعكاس التدريب على تحسين نوعيه العمل وبإشراك عدد من المستفيدين من الجمعية/المؤسسة لمعرفة كيف تم تطوير العمل من وجهة نظرهم.

أنشطة بدء التدريب

١- التعارف:

بما أن المتدربين يعملون في جمعية / مؤسسة واحدة فبالتالي التعريف لا بد أن يكون أعمق من الاسم والوظيفة لأنكم بالضرورة تعرفون ذلك عن بعضكم البعض وعليه فما نحن بحاجة إليه هو تعميق التعارف من خلال النشاط التالي:



30 دقيقة

النشاط (أ):

ستتعرف من خلال هذا النشاط على المشاركين معك مستخدماً كرت لكتابة المعلومات على المشارك الذي ستختاره وتتعرف عليه حيث يقوم بالإجابة عن الاسئلة التالية :-

- الاسم والعمل في الجمعية وسنوات العمل (ليتعرف عليكم المدرب)
- أي معلومات تريد ان تعرفها عن المشارك مثل (المؤهل و التخصص / الخبرات السابقة / الدورات التدريبية و الهوايات)

٢- التوقعات والأهداف :



20 دقيقة

نشاط (ب):

سيتم من خلال هذا النشاط التعرف على توقعاتكم من الدورة ومن ثم عرض أهداف الدورة عليكم لمحاولة التوفيق بين توقعاتكم من الدورة والاهداف الخاص بالدورة ما أمكن ذلك، إضافة إلى توضيح هذه الأهداف حيث أن اساس نجاح الدورة هو مدى تحقيقها لأهدافها.

- **عمل فردي:** اكتب توقعاتك من الدورة في كرت وقم بتعليقه على اللوح ومن ثم استمع للمدرب بتركيز عند توضيحه لأهداف الدورة.
- **حوار جماعي:** شارك المجموعة في النقاش حول التوقعات من الدورة التدريبية ومقارنتها بالأهداف.

٣- مساهمة المشاركين:

إن نجاح التدريب وتحقيق نتائج جيدة مسؤولية الجميع، فعلى المشاركين أنفسهم تحديد مساهماتهم التي تساعد على تحقيق أقصى نتيجة إيجابية ممكنة لعملية التدريب.



15 دقيقة

نشاط (ج):



ستقوم من خلال هذا النشاط بتحديد مساهمتك في تحقيق أهداف الدورة أثناء وبعد التدريب وسيكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:

- **عمل فردي:** فكر ما هي مساهمتك الفردية في تقليل المعوقات التي يمكن

أن تحد من الاستفادة من الدورة وتقلل من الفاعلية والمشاركة وتحد من تحقيق الهدف التدريب

- **حوار جماعي:** ناقش هذه المساهمات مع المشاركين والمدرب لضمان تحقيق نتائج التدريب ولتتمكن من الخروج بقيمة كاملة وحقيقية للتدريب أثناء وبعد الدورة.

مساهمة المشاركين أثناء الدورة التدريبية:

.....
.....
.....
.....
.....

مساهمة المشاركين بعد التدريبية:

.....
.....
.....
.....
.....

المعارف والمهارات الفردية:

نشاط (ه):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على المعارف والمهارات الفردية المطلوبة من إدارة الجمعيات أو المؤسسات الأهلية:

- **عمل فردي:** أجب على كافة الاسئلة الواردة في استمارة التقييم القبلي والبعدي التي سيوزعها المدرب على المشاركين مع الاخذ بعين الاعتبار ربطها بالمناصرة لقضايا جمعيتك / مؤسستك ما أمكن ذلك.

مستوى أداء الجمعية / المؤسسة الأهلية في مجال المناصرة:

نشاط (و):



ستتمكنون من خلال هذا النشاط من تحديد مستوى جمعيتكم / مؤسستكم في مجال المناصرة لقضايا الجمعيات / المؤسسة ومستهدفاتها وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في النقاش لتحديد مستوى جمعيتكم أو مؤسستكم في مجال الإدارة المالية ثم قم بعرض ما توصلت إليه مجموعتكم على المجموعات الأخرى.

• عرض لمستويات الجمعيات / المؤسسات الأهلية في اليمن في مجال الإدارة المالية في الجمعيات / المؤسسات وما يتعلق به

جمعية / مؤسسة وسيطتها لديها مستوى عالٍ من القدرات	جمعية / مؤسسة لديها مستوى جيد من القدرات	جمعية / مؤسسة لديها مستوى متوسط من القدرات	جمعية / مؤسسة لديها مستوى أولي من القدرات	أداء البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> - لدى الجمعية / المؤسسة موازنه تقديرية على كافة البنود الرئيسية والفرعية وبشكل دقيق وبناء على اجتماع وتحديد للاحتياجات من جميع ادرات الجمعية / المؤسسة، مع قياس للاداء ومقارنته بما تم تخطيطه في الموازنة وما تم صرفه فعلا ومعالجته الانحرافات الناتجة . - يتم عمل الموازنة التقديرية بإشراك الهيئة الإدارية والعاملين. - يوجد لدى الجمعية / المؤسسة فريق عمل الموازنة، يتم اعداد الموازونات الفرعية ودمجها في موازنة رئيسية. - لدى الجمعية / المؤسسة دليل محاسبي و نظام محاسبي متكامل يشمل جميع العمليات المحاسبية من تسجيل في اليومية العامة وتحويل الى دفتر الاستاذ العام وتوجد حسابات تحليلية لكل بند رئيسي بالاضافة الى قيام الجمعية / المؤسسة بعمل ميزان مراجعة وقائمة الفائض أو العجز للجمعية / المؤسسة وقائمة المركز المالي . - تقوم الجمعية / المؤسسة بالتحليل المالي لقوائمها المالية. - لديها نظام محاسبي الكتروني بالاضافة الى اليدوي. - نظامها المحاسبي يتسم بالوضوح والشفافية. - تحتسب الإهلاك على أصولها. 	<ul style="list-style-type: none"> - لدى الجمعية / المؤسسة موازنة تقديرية على كافة البنود الرئيسية والفرعية للجمعية / المؤسسة. - يتم عمل موازنة بإشراك الهيئة الإدارية والإدارات المعنية. - يتم مراجعة المخطط له ومقارنته مع الفعلي. - لدى الجمعية / المؤسسة دليل محاسبي و نظام محاسبي متكامل يشمل جميع العمليات المحاسبية. - لديها جميع السجلات المطلوبة والمناسبة مع طبيعة نشاطها. - تحتسب الإهلاك على أصولها. - لديها ميزان مراجعة شهري. - لديها قوائم مالية (قائمة الدخل، الميزانية العمومية). 	<ul style="list-style-type: none"> - توجد موازنة تقديرية للبنود الرئيسية مثل المصروفات والائيرادات - موازنة سنوية يضعها رئيس الجمعية / المؤسسة أو المسئول المالي دون اعتبار للمعايير العلمية في اعدادها ولا يتم العمل بها - أو مراجعتها بشكل دوري مع ماينظرها في قوائم الأداء الفعلي. - لدى الجمعية / المؤسسة نظام محاسبي يشمل عمليات التسجيل في اليومية العامة والتحويل الى دفتر الاستاذ العام ووجود حسابات تحليلية لبعض البنود الرئيسية. - لا تقوم بعملية اهلاك الأصول. - لا يوجد لديها ميزان مراجعة شهري. - يوجد لديها ميزانية عمومية. 	<ul style="list-style-type: none"> - لا يوجد موازنة تقديرية للجمعية / المؤسسة. 	<p>السجلات والقوائم المالية</p>

• عرض لمستويات الجمعيات / المؤسسات الأمامية في اليمن، في مجال الإدارة المالية في الجمعيات / المؤسسات وما يتعلق به

أداء البرنامج TODO	جمعية / مؤسسة لديها مستوى أولى من القدرات	جمعية / مؤسسة لديها مستوى متوسط من القدرات	جمعية / مؤسسة لديها مستوى جيد من القدرات	جمعية / مؤسسة لديها مستوى عالي من القدرات
الرقابة الداخليه والوائحه	<ul style="list-style-type: none"> - لا توجد رقابه فعليته على جوانب الصرف المالي . - لا توجد لأحده ماليه . - لا توجد آليه واضحه ومحدد في صرف المبالغ الماليه. 	<ul style="list-style-type: none"> - توجد لأحده ماليه بسيطه عبارة عن تحديد مهام المختصين دون الدخول في الإجراءات الماليه. - توجد رقابه داخلية بشكل متوسط ولكنها تواجه بعض الصعوبات بسبب قلته عدد الموظفين . - المسئول المالي فقط يقوم بعملية الرقابه على الصرف والتوريد. - ليس لديها مراجع مالي داخلي. 	<ul style="list-style-type: none"> - توجد لأحده ماليه منظمه للجمعيه / المؤسسة. - توجد رقابه داخلية بشكل متكامل مع الاهتمام بتطبيقها بشكل دقيق، تتمثل في عمل الهيئه الرقابيه ووجود مراجع داخلي. - تعتمد حساباتها نهائيه كل عام من مراجع حسابات قانوني. - لديها نظام مخزني واضح . 	<ul style="list-style-type: none"> - توجد لأحده ماليه منظمه للجمعيه / المؤسسة محدده للمهام والإجراءات الماليه المختلفه (آليه الشراء، وآليه الجرد، الصرف والتوريد....الخ). - يوجد نظام رقابه داخلية متكامل واهتمام بتطبيقه بشكل دقيق . - لديها مراجع مالي داخلي . - تعتمد حساباتها لدى مراجع حسابات قانوني . - تقوم بالاجمعه الدوريه لألاخرهات الماليه وتعمل على إصلاحها.
نظام التكاليف	<ul style="list-style-type: none"> - لا يوجد لديها نظام تكاليف . - إنتاجها الساعى والخدمى لا يزال في أبسط صورته ولا يوجد إنتاج كاف للتسويق والبيع. 	<ul style="list-style-type: none"> - يوجد نظام تكاليف مبسط لكنه لا يتوازن مع حجم الإنتاج في الجمعيه / المؤسسة. - تقوم بتسعير منتجاتها وفقاً لتكاليف المنتج وإضافه هامش الربح. - تقوم بتبويب تكاليفها وفق ارتباطها بوحده المنتج (مباشرة وغير مباشرة). 	<ul style="list-style-type: none"> - يوجد نظام تكاليفي متكامل ويتناسب مع احتياج الجمعيه / المؤسسة. - لديها نظام تكاليف معمول به وغير منصوص عليه. - تستخدم أكثر من نوع في تبويب تكاليفها. - تقوم بتحليل فوارق التكاليف. 	<ul style="list-style-type: none"> - يوجد نظام تكاليفي متكامل ويتناسب مع احتياج الجمعيه / المؤسسة. - لديها نظام رقابي منصوص عليه يقوم على تحديد الإجراءات الفنيه والرقابيه في احتساب التكاليف. - تقوم بإعداد مراكز تكلفه لأحتساب التكاليف بشكل دقيق.

الوحدة الأولى
مفاهيم عامة في
المحاسبة والإدارة المالية في الجمعيات /
المؤسسات الأهلية

«الوحدة الأولى» «مفاهيم عامة»

أهداف الوحدة الأولى:



سوف يتمكن المشاركون في نهاية هذه الوحدة من:

1. تعريف المحاسبة.
2. ذكر بعض خصوصيات الإدارة المالية في الجمعيات والمؤسسات الأهلية



الأنشطة

نشاط (1):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من معرفة المفاهيم الخاصة بالحواسبة للوصول لتعريف موحد ومتفق عليه من المشاركين. وسيتكون هذا النشاط من جزئين كمايلي:

- عمل ثنائي:** اكتب تعريف الحواسبة مع زميلك في الكرت الذي سيعطيه لكما المدرب وأقرأه على المشاركين.
- حوار جماعي:** شارك المدرب والمجموعة في استخلاص تعريف واحد متفق عليه.

تعريف الحواسبة:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



7 دقائق

نشاط (2):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على خصوصيات الادارة الماليّة في الجمعيات والمؤسسات.
يتكون هذا النشاط من جزء واحد .

حوار جماعي: سيعرض عليك المدرب خصوصيات الادارة الماليّة في الجمعيات والمؤسسات
ومن خلال العرض شارك بمعلوماتك بما يتم عمله في جمعيتك أو مؤسستك .

خصوصيات الادارة المالية في الجمعيات والمؤسسات الأهلية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ملخص الوحدة

تحرص إدارات المنظمات على إدارة أعمالها بما يحقق أهداف هذه المنظمات بفعالية وكفاءة. ويمثل الهدف المالي جزءاً محورياً في أهداف المنظمة إذ لا تستطيع المنظمة القيام بأي أعمال أو تحقيق أي أهداف دون وجود المال. ويأتي دور المحاسبة المالية باعتبارها النظام المعلوماتي الذي يوفر معلومات مالية عن المنظمة لتتمكن من القيام بوظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات ومن ثم تحقيق أهدافها. وكأي علم فإن المحاسبة تتضمن العديد من المصطلحات التي ينبغي معرفتها حتى يمكن فهم ما تقدمه المحاسبة من معلومات.

تهدف الإدارة المالية إلى:-

1. تحقيق الكفاءة والفعالية في استثمار الموارد المالية واستخدامها بما يكفل تحقيق أهداف الجمعية /المؤسسة .
2. توقع المشاكل المالية والاحتياط لها بما يلزم .
3. ضمان الالتزام بمتطلبات ولوائح الحكومة والممولين .
4. تقديم معلومات مالية ملائمة وموثوق بها لكل الاطراف ذات العلاقة بمايمكن هذه الاطراف من اتخاذ القرارات المناسبة .

العلاقة بين الإدارة المالية والمحاسبة المالية ونظام الرقابة الداخلية:

تحتاج الإدارة المالية لتحقيق أهدافها إلى معلومات عن الجوانب المحاسبية لتستخدمها في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وهذه المعلومات توفرها المحاسبة. ويتطلب توفير هذه المعلومات من قبل المحاسبة وجود نظام يكفل إتمام معالجة المعاملات وتوفير المعلومات الملائمة بقدر مناسب من الموثوقية وفي الوقت المناسب.

الوحدة الثانية

المحاسبة المالية ٢

«الوحدة الثانية»
«المحاسبة المالية ٢»

أهداف الوحدة الثانية: «

سوف يتمكن المشاركون في نهاية هذه الوحدة من:

1. تصحيح الأخطاء المحاسبية.
2. تعريف الإهلاك واحتسابه وفق طريقتي القسط الثابت والمتناقص، والقيام بالمعالجة المحاسبية له.
3. القيام بالتسويات الجردية للمقدمات والمستحقات وحسابات المدينين.
4. القيام بالتسويات الجردية للمخزون و الصندوق.



15 دقيقة

نشاط (3):



ستتعرف من خلال هذا التمرين على الاخطاء المحاسبية وكيفية معالجتها محاسبيا وذلك من خلال مرحلتين :-

عمل فردي : انظر الى التمرين الموجود أدناه وقم بتحديد نوع الخطأ وبعد ذلك قم بعمل القيود المحاسبية التصحيحية اللازمة.

عند مراجعة الحسابات في 30/6/2010 اتضح التالي :

- (1) في 14/3/2010 اشترت الجمعية مواد خام لصناعتها الحرفية بمبلغ 30.000 ريال نقداً، وقد قيد المحاسب هذه العملية بالدفاتر مرتين.
- (2) في 17/4/2010 حصلت الجمعية اشتراكات الأعضاء بمبلغ 7.500 ريال نقداً، واتضح أن المحاسب لم يقيد هذه العملية بالدفاتر .
- (3) في 30/5/2010 صرفت الجمعية مكافأة لأحد الموظفين بمبلغ 10.000 ريال نقداً، وقد أثبت المحاسب هذه العملية بمبلغ 1000 ريال نقداً.
- (4) في 2/6/2010 تم إجراء مصاريف إصلاح للسيارة بشيك بمبلغ 120.000 ريال وأثبتت كما يلي :

210.000 من ح/ السيارات

120.000 إلى ح/ البنك

والمطلوب إجراء القيود اللازمة لتصحيح الأخطاء السابقة .

عمل جماعي : ناقش مع المشاركين والمدرب النتائج التي تم التوصل اليها وتعرف على

الاجابات الصحيحة .

حل للتمرين



15 دقيقة

الإهلاك

نشاط (4):



من خلال هذا النشاط ستتمكن من احتساب مصروف الإهلاك السنوي وفقاً لطريقة القسط الثابت بالإضافة أنك ستتعرف على كيفية استبعاد الخردة عند احتساب الإهلاك وذلك من خلال مرحلة واحدة :-

عمل ثنائي: قُم مع زميلك بحل التمرين التالي المربع الخاص باحتساب مصروف الإهلاك ومن ذلك في صفحة النشاط الخاصة بالتمرين ومن ثم قُم بتعبئة الجدول الخاص باحتساب الإهلاك بعد ذلك ناقش المشاركين الحلول التي توصلت إليها وتعرف بواسطة المدرب على الحل الصحيح وكيفية الاحتساب الصحيح للإهلاك .

التمرين:

قامت جمعيتك في 1/7/2005م بشراء سيارة بمبلغ 2,200,000 ريال وقد قدر عمرها الإنتاجي 5 سنوات، من المتوقع أن تباع كخردة بمبلغ 200,000 ريال. احتسب مصروف الإهلاك السنوي للسيارة وفقاً لطريقة القسط الثابت، ثم قُم بتعبئة جدول الإهلاك التالي على مدى العمر الإنتاجي للسيارة (5 سنوات):

التاريخ	تكلفة الأصل	الإهلاك السنوي	مجموع الإهلاك	القيمة الدفترية

حل التمرين



10 دقائق

نشاط (5):

المعالجة المحاسبية للإهلاك:

ستتمكن من خلال هذا النشاط من إجراء القيود المحاسبية الخاصة بالإهلاك وإظهار تأثير ذلك على القوائم الختامية (قائمة الفائض / العجز+ قائمة المركز المالي).

عمل ثنائي: في النموذج الخاص بدفتر اليومية الظاهر أدناه قم بإجراء القيود المحاسبية

الخاصة بمعالجة الإهلاك لعام 2008م في النشاط (4) ثم أظهر أثر ذلك على قائمة

الفائض / العجز وعلى قائمة المركز المالي في نهاية عام 2008م في المربع الخاص بذلك.

قيود اليومية:

التاريخ	رقم صفحة الأستاذ	بيان	مبالغ دنانة	مبالغ مدينة

الأثر على قائمة الفائض / العجز:-

بيان	جزئي	كلي

الأثر على قائمة المركز المالي:-

بيان	تحليلي	جزئي



15 دقيقة

نشاط (6):



من خلال هذا النشاط ستتمكن من احتساب مصروف الإهلاك السنوي وفقا لطريقة القسط المتناقص:-

عمل ثنائي: قُم مع زميلك بحل التمرين التالي في المربع الخاص باحتساب مصروف الإهلاك وذلك في صفحة النشاط الخاصة بالتمرين ثم قُم بتعبئة الجدول الخاص باحتساب الإهلاك وناقش المدرب الحل الذي توصلتم إليه وتعرف على الحل الصحيح.

(نفس التمرين السابق ولكن وفق طريقة القسط المتناقص)
 قامت جمعيتك في 1/7/2005م بشراء سيارة بمبلغ 2,200,000 ريال وقد قدر عمرة الإنتاجي
 5 سنوات، من المتوقع أن تباع كخردة بمبلغ 200,000 ريال.
 احتسب مصروف الإهلاك السنوي للسيارة وفقاً لطريقة القسط المتناقص، ثم قم بتعبئة جدول
 الإهلاك التالي على مدى العمر الإنتاجي للسيارة (5 سنوات):

حل للتمرين

التاريخ	تكلفة الأصل	الإهلاك السنوي	مجمع الإهلاك	القيمة الدفترية

التسويات الجردية



نشاط (7):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من القيام بالتسويات الجردية للمصروفات المقدمة والمستحقة سواء فيما يتعلق بقيود اليومية اللازمة وحسابات الأستاذ والتأثير على حساب الفائض أو العجز وقائمة المركز المالي وذلك من خلال عمل جماعي.

عمل جماعي: في مجموعات ثلاثية قم بقراءة التمرين أدناه والإجابة عن النقاط المطلوبة وذلك في الورق القلاب الذي سيوزعه عليك المدرب، ثم اعرض الإجابات على المجموعات الأخرى والمدرّب.

التمرين:

- في 31/12/2010م ظهرت الأرصدة التالية في ميزان مراجعة جمعية الوفاء:
- مصاريف مرتبات 330.000 ريال- مصروفات الدعاية والإعلان 630.000 ريال.
- أما المعلومات المتوافرة عن هذين الحسابين فكانت كما يلي:
- 1- لم يتم صرف مرتبات شهر ديسمبر 2010م والتي بمبلغ 90.000 ريال.
 - 2- مصروفات الدعاية والإعلان تمثل حملة إعلانية لمدة ثلاث سنوات ابتداء من 1/1/2010م.
- المطلوب:
- 1- إجراء قيود التسوية والإقفال اللازمة في 31/12/2010م .
 - 2- تصوير ح/ مصروفات المرتبات وح/ مصروفات المرتبات المستحقة وح/ مصروفات الدعاية والإعلان وح/ مصروفات الدعاية والإعلان المقدمة.
 - 3- بيان الأثر على ح/ الفائض أو العجز عن السنة المالية المنتهية في 31/12/2010م وكذلك على الميزانية العمومية في نفس التاريخ.

حل للتمرين



ستتمكن من خلال هذا النشاط من القيام بالتسويات الجردية للإيرادات المقدمة والمستحقة سواء فيما يتعلق بقيود اليومية اللازمة وحسابات الأستاذ والتأثير على حساب الفائض أو العجز وقائمة المركز المالي وذلك من خلال عمل جماعي.

عمل جماعي : في مجموعات ثلاثية قم بقراءة التمرين أدناه والإجابة عن النقاط المطلوبة وذلك في الورق القلاب الذي سيوزعه عليك المدرب، ثم اعرض الإجابات على المجموعات الأخرى والمدرب.

تمرين:

- في 31/12/2010م ظهرت الأرصدة التالية في ميزان مراجعة جمعية الرحمة:
- ح/ إيرادات تأجير الباص 120.000 ريال - ح/ إيرادات الدورات التدريبية 520.000 ريال
- أما المعلومات المتوافرة عن هذين الحسابين فكانت كما يلي:
- 1- إيرادات تأجير الباص الخاصة بالسنة = 144.000 ريال.
 - 2- يتضمن رصيد إيرادات الدورات التدريبية مبلغ 100.000 ريال خاصة بدورات ستقام في عام 2011م.
- المطلوب:
- 1- إجراء قيود التسوية والإقفال اللازمة في 31/12/2010م.
 - 2- تصوير ح/ إيرادات تأجير الباص وح/ إيرادات تأجير الباص المستحقة وح/ إيرادات الدورات التدريبية وح/ إيرادات الدورات التدريبية المحصلة مقدماً.
 - 3- بيان الأثر على ح/ الفائض أو العجز عن السنة المالية المنتهية في 31/12/2010م وكذلك على الميزانية العمومية في نفس التاريخ.

حل للتمرين



تسوية حسابات المدينين

نشاط (9):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من القيام بالتسويات الجردية لحساب المدينين سواء فيما يتعلق بقيود اليومية اللازمة وحسابات الأستاذ والتأثير على حساب الفائض أو العجز وقائمة المركز المالي وذلك من خلال عمل جماعي.

عمل جماعي : في مجموعات ثلاثية قم بقراءة التمرين أدناه والإجابة عن النقاط المطلوبة وذلك في الورق القلاب الذي سيوزعه عليك المدرب، ثم اعرض الإجابات على المجموعات الأخرى والمدرب.

تمرين:

في 31/12/2010م كان رصيد المدينين (العملاء) لجمعية الامتياز الحرفية مبلغ 180.000 ريال وفي نفس التاريخ تقرر إعدام دين أحد العملاء بمبلغ 8.000 ريال، كما قررت الجمعية تكوين مخصص للديون المشكوك في تحصيلها مبلغ 20.000 ريال.

المطلوب:

- 1- إجراء قيود اليومية اللازمة لما سبق.
- 2- تصوير ح/ المدينين (العملاء)، ح/ الديون المعدومة، ح/ مخصص الديون المشكوك في تحصيلها، ح/ مصروف الديون المشكوك في تحصيلها.
- 3- بيان الأثر على ح/ الفائض أو العجز عن السنة المالية المنتهية في 31/12/2010م وعلى الميزانية العمومية في نفس التاريخ.

حل للتمرين



المخزون:

نشاط (10):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من القيام بالمعالجة المحاسبية للمخزون وحركة البضاعة وفق نظامي الجرد الدوري والجرد المستمر.

عمل جماعي : في مجموعات ثلاثية قُم بقراءة التمرين أدناه والإجابة عن النقاط المطلوبة وذلك في الورق القلاب الذي سيوزعه عليك المدرب، ثم اعرض الإجابات على المجموعات الأخرى والمدرب.

تمرين (أ):

- 1- في 1/1/2010م كانت البضاعة الموجودة في مخازن جمعية الامتياز بكمية قدرها 50 قطعة وبقيمة 80.000 ريال.
 - 2- في 4/1/2010م قامت جمعية الامتياز بشراء بضاعة (150 قطعة) بمبلغ 240.000 ريال، سددت قيمتها بشيك .
 - 3- وفي 17/1/2010م قامت الجمعية برد 10 قطع غير مطابقة للمواصفات قيمتها 16.000 ريال بشيك.
 - 4- في 25/1/2010م قامت جمعية الامتياز ببيع 100 قطعة من المنتج الذي تتعامل به لأحد المحلات التجارية (الحرية) بمبلغ 260.000 ريال على الحساب.
 - 5- في 28/1/2010م قام محل الحرية برد 5 قطع من المنتجات الحرفية المشتراة من الجمعية وقيمتها 13.000 ريال.
- المطلوب: (الجمعية تتبع نظام الجرد المستمر)
1. إجراء قيود اليومية اللازمة لحركة البضاعة (المبيعات والمشتريات ومردوداتها).
 2. تحديد قيمة مخزون نهاية المدة من خلال تصوير ح/المخزون.

حل للتمرين

تمرين (٢) نظام الجرد الدوري:

- 1- في 1/1/2010م كانت قيمة البضاعة الموجودة في مخازن جمعية الامتياز 80.000 ريال.
- 2- في 3/5/2010م قامت جمعية الامتياز بشراء بضاعة بمبلغ 240.000 ريال، سددت قيمتها بشيك.
- 3- في 13/5/2010م قامت الجمعية برد بضاعة غير مطابقة للمواصفات قيمتها 16.000 ريال بشيك.
- 4- في 22/5/2010م قامت جمعية الامتياز ببيع بضاعة لمحللات الفداء التجارية بمبلغ 260.000 ريال على الحساب.
- 5- في 29/5/2010م قام المحل التجاري برد بضاعة من المشتراة من الجمعية وقيمتها 13.000 ريال.

المطلوب: (الجمعية تتبع نظام الجرد الدوري)

1. إجراء قيود اليومية اللازمة لحركة البضاعة (المشتريات والمبيعات ومردوداتها)
2. إجراء قيد اليومية اللازم لإثبات مخزون نهاية المدة وفق نظام الجرد الدوري علماً بأن كمية بضاعة نهاية المدة = 15 قطعة بقيمة قدرها 39.000 ريال.
3. إجراء قيد اليومية اللازم لإقفال مخزون بداية المدة.

حل للتمرين



النقدية بالصندوق: أولاً عجز الصندوق

نشاط (11):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من القيام بالمعالجة المحاسبية اللازمة لتسوية حساب الصندوق في حالة وجود عجز.

عمل جماعي: في مجموعات ثنائية قُم بقراءة التمرين أدناه والإجابة عن النقاط المطلوبة وذلك في المكان المخصص في دليل المتدرب لديك، ثم شارك المدرب في الحل على اللوح.

تمرين:

1- أظهر ميزان المراجعة لجمعية الأمل في 31/12/2010م رصيد الصندوق بمبلغ 575.000 ريال، وعند الجرد في نفس التاريخ كانت نتيجة الجرد الفعلي للصندوق 545.000 ريال. وبعد البحث والمراجعة للمستندات أتضح أن أسباب العجز انحصرت في الآتي:

- 1- 22.000 ريال قيمة فاتورة مبيعات نقدية قيدت مرتين.
- 2- 3.000 ريال قيمة فاتورة قرطاسية لم تقيد في الدفاتر.
- 3- 5.000 ريال تم تحميلها أمين الصندوق.

المطلوب:

1. إجراء القيود اللازمة لتسوية حساب الصندوق.
2. تصوير ح/الصندوق، ح/ العجز في الصندوق.

حل للتمرين



مُلخّص الوحدة

• الأخطاء المحاسبية:

قد تؤثر على ميزان المراجعة وقد لا تؤثر على ميزان المراجعة.
قد تحدث بقصد وقد تحدث بدون قصد.

وهي: أخطاء الحذف وأخطاء الإضافة (التكرار)، أخطاء كتابية، أخطاء التوجيه المحاسبي (الأخطاء الفنية)

• الإهلاك:

هو النقص التدريجي في قيمة الأصول الثابتة نتيجة الاستخدام ومضي المدة.
ومن الطرق المستخدمة لاحتساب الإهلاك طريقة القسط الثابت، طريقة القسط المتناقص.

المقدمات والمستحقات:

الإيرادات والمصروفات التي يجب أن تظهر في قائمة الفائض أو العجز هي الإيرادات والمصروفات التي تخص السنة، وتعديل الإيرادات المحصلة والمصروفات المسددة الظاهرة في ميزان المراجعة من خلال قيود التسوية للوصول إلى ما يخص السنة.

حسابات المدينون:

- يتم تسوية حسابات المدينين باستبعاد الديون المدومة منها، وتعد الديون المدومة خسارة تقفل في قائمة الفائض أو العجز.
- يتم تكوين مخصص لمواجهة الديون المشكوك في تحصيلها ويظهر في قائمة المركز المالي مطروحاً من المدينين للوصول إلى الديون الجيدة.

المخزون:

- يتم معالجة المخزون وحركة البضاعة وفق أحد نظامين: الجرد الدوري، الجرد المستمر.
- وفق نظام الجرد الدوري لا توجد سجلات منتظمة لحركة المخزون.
- وفق نظام الجرد المستمر توجد سجلات منتظمة لحركة المخزون.

الصندوق:

- يتم الجرد الفعلي للصندوق بغرض التحقق من صحة الرصيد الدفترية له، وفي حالة وجود أي فروق بين الرصيد الدفترية والفعلي (عجز أو زيادة) يتم تسويتها.
- العجز إما أن يكون بسبب أخطاء محاسبية وتعالج بتصحيحها أو أن يكون لأسباب أخرى ويحمل على أمين الصندوق أو تتحمله الجمعية/المؤسسة كخسارة.
- الزيادة تكون ناشئة عن أخطاء محاسبية وتعالج بتصحيحها.

مُلخّص للمشارك

عزيزي المشارك اكتب في هذه الصفحة الدروس المستفادة من الوحدة السابقة وحدد كيف

ستحسّن المعلومات التي تلقيتها أداءك داخل الجمعية / المؤسسة.

(يمكنك أن تبدأ أولاً بكتابة كيف كان الوضع قبل التدريب ومن ثم المعلومات التي اكتسبتها أثناء التدريب وثالثاً كيف ستحسّن أداءك الفعلي)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الوحدة الثالثة
نظام الرقابة الداخلية
كأساس لتعزيز الشفافية

«الوحدة الثانية»

”نظام الرقابة الداخلية كأساس لتعزيز الشفافية“

أهداف الوحدة الثانية: «

1. أن يقوم المشاركون في نهاية هذه الوحدة :
 1. بتعريف الرقابة الداخلية وذكر أهدافها .
 2. بتعداد عناصر (مكونات) الرقابة الداخلية.
 3. بتبني الإرشادات الخاصة بإقامة نظام رقابة داخلي فعال.
 4. بذكر البنود الواردة في اللائحة التنظيمية المالية وإعداد لائحة تنظيمية مالية لجمعيتهم / مؤسستهم.



7 دقائق

[الرقابة الداخلية]

نشاط (12):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على مفهوم الرقابة الداخلية وذلك على مرحلتين:

عمل فردي: من وجهة نظرك اكتب تعريف للرقابة الداخلية على الكرت الذي أمامك.

حوار جماعي: ناقش مع المشاركين والمدرّب هذا التعريف.

تعريف الرقابة الداخلية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



7 دقائق

نشاط (13):



ستميز من خلال هذا النشاط أهداف الرقابة الداخلية للجمعية/ المؤسسة .

يتكون هذا النشاط من جزء واحد فقط.

عمل فردي: حدد أي من العبارات التالية تمثل أهدافاً للرقابة الداخلية وذلك بوضع إشارة

(/) في المربع المناسب:

ليس هدف	هدف	العبارة
		ضمان منع الاختلاسات.
		إعداد التقارير المالية.
		المحافظة على أصول الوحدة ومعلوماتها.
		إثبات كافة المقبوضات المالية.
		تحقيق الضعالية والكفاءة في التشغيل.
		إلزام الجمعية/ المؤسسة والعاملين فيها بالقوانين والأنظمة النافذة.
		تحديد المسؤوليات.
		توفير الدقة والموثوقية وملاءمة التوقيت في المعلومات.

الأهداف العامة للرقابة الداخلية :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



7 دقائق

[الرقابة الداخلية]

نشاط (14):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على المفاهيم التي تتحكم في نظام الرقابة الداخلية وذلك على مرحلة واحدة:

حوار جماعي : في مجموعات ثلاثية قُم بقراءة العبارات التالية وحدد مدى صحتها أو خطأها وناقشها مع المدرب.

• الرقابة الداخلية ليست مسؤولية الإدارة بل مسؤولية الموظفين وحدهم .

.....

.....

.....

.....

• الرقابة الداخلية تحقق تأكيد 100% بعدم وجود أخطاء أو تجاوزات.

.....

.....

.....

.....

• إذا وجد التواطؤ بين الموظفين قلت فعالية الرقابة الداخلية.

.....

.....

.....

.....

• عند إقامة نظام رقابة داخلية فإن ما يتم التركيز عليه هو منفعة هذا النظام مهما كلف.

.....

.....

.....

.....



20 دقيقة

نشاط (15):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على المكونات الخمسة للرقابة الداخلية :

عمل فردي : ضع تعريف لمكونات نظام الرقابة الداخلية الواردة في الصفحة المقابلة.

حوار جماعي : ناقش مع المشاركين والمدرب هذه التعريفات.

١. بيئة الرقابة :

.....
.....
.....

وتتكون البيئة الرقابية في الجمعية/المؤسسة من التالي :-

.....
.....
.....
.....
.....

٢. تحليل الخطر:

.....
.....
.....

٣. أنشطة الرقابة :

.....
.....
.....

تحدد أنشطة الرقابة من خلال التالي :-

.....
.....
.....
.....

٤. المعلومات والتوصيل :

.....

.....

.....

٥. المتابعة :

.....

.....

.....



15 دقيقة

نشاط (16):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على الإرشادات الخاصة بإقامة نظام رقابة داخلية فعال وذلك على مرحلتين:-

عمل فردي: من وجهة نظرك قم بكتابة الإرشادات الضرورية والخاصة بإقامة نظام رقابة داخلية فعال.

حوار جماعي: ناقش مع المدرب وبقية المشاركين الإرشادات الخاصة بإقامة نظام رقابة داخلية فعال.

إرشادات إقامة نظام الرقابة الداخلية

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



7 دقائق

نشاط (17):



ستميز من خلال هذا النشاط بعض الأحكام التي تعتبر تفصيلاً لإرشادات إقامة نظام رقابة داخلية فعال.

عمل فردي: حدد مدى صحة كل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (/)

في المربع المناسب ثم اذكر الوضع الصحيح في حالة ما إذا كان الوضع القائم خطأ.

العبارة	مدى صحة الوضع القائم	التصحيح
يقوم أمين الصندوق بالتوقيع على الشيكات.		
يقوم المحاسب بالاحتفاظ بالنقدية وبأصول أخرى.		
يتم القيام بجرد الصندوق دورياً وبشكل مفاجئ خلال العام.		
يقوم المحاسب بتسجيل واعتماد القيود والصرف من المخازن.		
لا توجد سجلات تحليلية للأصول الثابتة.		
أحد أعضاء لجنة الرقابة والتفتيش لديه وظيفة تنفيذية في الجمعية/ المؤسسة.		
يتم الصرف لصندوق المصروفات النثرية قبل تصفية العهدة السابقة.		



نشاط (18):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهم أجزاء اللائحة المالية وسيتم ذلك من خلال مرحلتين:-

عمل فردي: اذكر أجزاء اللائحة المالية المطبقة في جمعيتك / مؤسستك وناقش ماكتبته مع بقية المشاركين .

حوار جماعي : ناقش مع المدرب وبقية المشاركين الاطار العام للائحة المالية طبقاً للمادة (25) من قانون الجمعيات والمؤسسات الاهلية لعام 2001.

مكونات اللائحة المالية:



مُلخَص الوحدة

إذا كانت كل المنظمات تحتاج إدارتها إلى سجل تدون فيه كل معاملاتها ونظام يوفر لها ما تحتاجه من معلومات مالية للقيام بوظائفها المختلفة، فإن قيام هذا النظام الذي يوفر لها ماتحتاجه من معلومات مالية صحيحة وموثوق بها يتطلب وجود ضوابط تحكم عملية تجهيز هذه المعلومات المالية وإقامة وتشغيل النظام المحاسبي المطلوب وتحقيق الحماية لأصول المنظمة وتساعد في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة. هذه الضوابط تتمثل في مكونات نظام الرقابة الداخلية واللوائح التنظيمية المالية والتي تعد جزءاً من هذا النظام.

الوحدة الرابعة التخطيط المالي

«الوحدة الرابعة» «التخطيط المالي»

أهداف الوحدة الرابعة:

- أن يقوم المشاركون في نهاية هذه الوحدة :
1. بتعريف الموازنات وتوقيت إعدادها.
 2. بتوضيح وظائف الموازنات وفوائدها.
 3. بذكر مراحل إعداد الموازنة.
 4. بالتعرف على أهم المشاكل التي تعترض عملية إعداد الموازنة.
 5. بإعداد موازنة للجمعية أو المؤسسة التي يعمل بها المشاركون .
 6. باستخدام الموازنة في الرقابة وتقييم الأداء.
 7. باحتساب مبيعات التعادل في ظل إنتاج مُنتج واحد وفي ظل تعدد المنتجات.
 8. باحتساب المبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين في ظل إنتاج مُنتج واحد وفي ظل تعدد المنتجات.



7 دقائق

نشاط (19):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على مفهوم الموازنة وتوقيت إعدادها وذلك من خلال مرحلتين

عمل فردي: قُم بفتح صفحة النشاط في دليل المدرب واكتب تعريف للموازنة بحسب

مفهومك واذكر متى يتم إعدادها .

عمل جماعي : ناقش مع المشاركين والمدرّب المفهوم الذي قُمت بكتابته والتوقيت الذي

حددته لإعداد الموازنة وستتعرف بعد النقاش على المفهوم الصحيح للموازنة ومتى تقوم بإعدادها.

تعريف الموازنة:

.....

.....

.....

.....

.....



15 دقيقة

نشاط (20):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على وظائف الموازنة وذلك من خلال مرحلتين:

عمل فردي: اكتب وظائف الموازنة .

حوار جماعي : ناقش مع المشاركين والمدرّب وظائف الموازنة وقم بعد ذلك بكتابة الوظائف

التي لم تأخذها في اعتبارك في نفس المربع السابق.

وظائف الموازنة :-

.....

.....

.....

.....



20 دقيقة

نشاط (21):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على مراحل إعداد الموازنة وذلك من خلال مرحلتين:

عمل جماعي : بشكل مجموعات ثلاثية قُم والمشاركين في المجموعة بكتابة مراحل إعداد الموازنة في المربع ثم قُم بنقلها الى ورقة فليب شار ت .

عمل جماعي : قُم بعرض ما تم كتابته في لوحة الفليب شار ت وناقشه مع المدرب والمشاركين للوصول إلى المراحل الصحيحة لإعداد الموازنة.

مراحل إعداد الموازنة:-

.....

.....

.....

.....

.....



20 دقيقة

نشاط (22):



ستعدد من خلال هذا النشاط المعوقات التي تتعرض لها أثناء إعداد وتنفيذ الموازنة وذلك من خلال مرحلتين:

عمل جماعي : بشكل مجموعات ثلاثية قُم بكتابة المشاكل التي تواجهها جمعيتكم /

مؤسستكم أثناء إعداد الموازنة.

ثم ناقش مع بقية المشاركين ما توصلت إليه من معوقات أثناء إعداد وتنفيذ الموازنة.

الإجابات الصحيحة:

.....

.....

.....

.....



نشاط (23):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من تحديد الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إعداد الموازنة وذلك على مرحلتين:

عمل ثنائي: قُم بالاشتراك مع زميلك بقراءة العبارات الواردة أدناه وتحديد مدى صحتها

أو خطأها وما هو الوضع الذي ينبغي القيام به.

عمل جماعي: قُم بمناقشة الإجابات التي وضعتها أنت وزميلك مع باقي المجموعات

والمدرّب للتعرف على الوضع الذي ينبغي القيام به.

1. قام المسؤول المالي في إحدى الجمعيات بإعداد الموازنة وتقدير بنودها بمفرده دون إشراك أحد من أعضاء الجمعية أو المسؤولين فيها.
2. على الرغم من وجود توقعات كبيرة في حدوث ارتفاع في مستويات الأسعار خلال العام القادم إلا أن مؤسسة يقين لم تراخ هذه التوقعات واعتمدت على أسعار المواد الخام التي كانت سائدة في العام الماضي.
3. تحرص لجنة الموازنة في جمعية الخير عند إعداد الموازنة أن تكون الموازنة منبثقة من الأهداف والسياسات العامة للجمعية وأن تساهم في تحقيقها.
4. عند تحديد الأهداف ومستويات الأداء المتوقعة لا بد أن تكون الأهداف والتوقعات طموحة وغير مبالغ فيها.
5. تعد معلومات الأداء الفعلي للعام السابق مؤشرات مهمة ينبغي الاستعانة بها لوضع تقديرات الموازنة للعام التالي.
6. من المهم مراعاة مدى توفر مصادر التمويل ومستوى الطلب على المنتجات/الخدمات عند إعداد الموازنة.

الحل:



نشاط (24):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من إعداد موازنة تقديرية لجمعيتك /مؤسستك وذلك على مرحلة واحدة.

عمل جماعي : قُم مع مجموعتك بعمل موازنة تقديرية لجمعيتك /مؤسستك ومن ثم تفاعل مع المدرب للتعرف على البنود الرئيسية المفترضة لأي موازنة تقديرية وكيف يتم إعدادها بشكل صحيح .

النموذج الخاص بإعداد الموازنة

المبلغ التقديري السنوي	عدد الأشهر	المبلغ التقديري الشهري	البنود
			الإيرادات (الدخل)
			أنشطة مدرة للدخل
			هبات وتبرعات
			اشتراكات
			منح (مشاريع)
			إجمالي المتحصلات المتوقعة (الإيرادات) (1)
			المصروفات
			مصروفات مباشرة (مرتبطة بالنشاط) (أ) إنتاجية (للجهات التي تمارس العمل الإنتاجي):
			- مواد
			- أجور
			- خدمات
			(ب) تنموية (للجهات التي تمارس النشاط التنموي مثل التدريب أو التوعوية):
			- مواد
			- أجور
			- خدمات
			إجمالي المصروفات المباشرة (2)
			- مصروفات غير مباشرة
			- مرتبات
			- إيجار - ماء - كهرباء
			- هاتف وإنترنت
			- مواصلات
			- إعلانات وتسويق
			- أخرى
			إجمالي المصروفات غير المباشرة (3)
			إجمالي المصروفات المتوقعة (3+2)
			صافي الدخل المتوقع (1) - (3+2)



نشاط (25):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من استخدام الموازنة السابقة في الرقابة وتقييم الأداء وذلك على مرحلة واحدة

عمل جماعي : قُم مع مجموعتك بتعبئة النموذج التالي بالاستعانة بنموذج الموازنة التي قُمت بإعداده في النشاط السابق ثم قوموا بمقارنة البيانات الفعلية الموجودة في النموذج التالي مع البيانات المقدرة والورادة في الموازنة السابقة. واحتسب الانحرافات إن وجدت واكتبها في المكان المخصص لها .

النموذج الخاص بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط

الانحرافات	المبلغ الفعلي السنوي	المبلغ التقديري السنوي	البنود
			الإيرادات (الدخل)
	800.000		أنشطة مدرة للدخل
	100.000		هبات وتبرعات
	75.000		اشتراكات
	1200.000		منح (مشاريع)
	2.175.000		إجمالي المتحصلات المتوقعة (الإيرادات) (1)
			المصروفات
			مصروفات مباشرة (مرتبطة بالنشاط) (أ) إنتاجية (للجهات التي تمارس العمل الإنتاجي)
	450.000		- مواد
	66.000		- أجور
	92.000		- خدمات
			(ب) تنموية (للجهات التي تمارس النشاط التنموي مثل التدريب أو التوعوية
	320.000		- مواد
	72.000		- أجور
	40.000		- خدمات
	1.040.000		إجمالي المصروفات المباشرة (2)
			- مصروفات غير مباشرة
	300.000		- مرتبات
	377.000		- إيجار - ماء - كهرباء
	60.000		- هاتف وإنترنت
	40.000		- مواصلات
	20.000		- إعلانات وتسويق
			- أخرى
	797.000		إجمالي المصروفات غير المباشرة (3)
	1.837.000		إجمالي المصروفات المتوقعة (3+2)
	338.000		صافي الدخل المتوقع (1) - (3+2)

مدلولات الانحرافات :-

- تكون الانحرافات إيجابية في حالة (زيادة الإيرادات وانخفاض المصاريف الفعلية عن ما هو مخطط له).
- وتكون الانحرافات سلبية في حالة (انخفاض الإيرادات وزيادة المصاريف عن ما هو مخطط له)
- من المهم الوقوف على أسباب الانحرافات وهل هي ناتجة عن سوء في عملية التخطيط الناتج عن سوء في التقديرات أو عن أسباب داخلية أو أسباب خارجية وهل كان بالإمكان تلافيها أم هي خارجة عن سيطرة الجمعية / المؤسسة.
- معرفة الأسباب الحقيقية التي أدت إلى الانحرافات الإيجابية وهل هي نتيجة للفاعلية في تنفيذ الموازنة بمعنى بذل جهد إضافي أم أنها نتيجة لحدوث شيء طارئ ساعد في تحقيق هذه الانحرافات الإيجابية أم هي ناتجة عن سوء تقدير نتيجة لتقدير الإيرادات بشكل أقل مما هو ممكن أو تقدير المصروفات بصورة مبالغ فيها وهو ما ينتج عنه انحرافات إيجابية.



45 دقيقة

نشاط (26):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من احتساب نقطة التعادل بالوحدات وبالقيمة وكذا تحديد كمية وقيمة المبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين وذلك من خلال:

عمل جماعي : في مجموعات عمل ثلاثية قُم بالإجابة عن النقاط المطلوبة في التمرين أدناه، ثم ناقش النتائج مع باقي المجموعات والمدرّب.

تمرين:

بلغت التكاليف الثابتة في إحدى المؤسسات مبلغ 1.440.000 ريال، وتنتج هذه المؤسسة وتبيع منتج واحد فقط والتكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة من هذا المنتج تساوي 60 ريال أما سعر بيع المنتج فيساوي 80 ريال للوحدة.

المطلوب:

1. احتساب مبيعات التعادل بالوحدات وبالقيمة.
2. احتساب كمية وقيمة المبيعات التي يجب أن تحققها المؤسسة للوصول إلى ربح قدره 200.000 ريال.
3. تتوقع المؤسسة زيادة تكاليف المواد الخام الداخلة في إنتاج المنتج بمبلغ 10 ريال للوحدة وترغب في الإبقاء على نفس كمية مبيعات التعادل فكم سعر البيع الذي يمكنها تحديده لمواجهة الزيادة في تكاليف المواد الخام دون التأثير على كمية مبيعات التعادل؟

الحل:

الحل:



45 دقيقة

نشاط (27):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من احتساب نقطة التعادل بالوحدات وبالقيمة وكذا تحديد كمية وقيمة المبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين في حالة تعدد المنتجات وذلك من خلال:

عمل جماعي: في مجموعات عمل ثلاثية قم بالإجابة عن النقاط المطلوبة في التمرين أدناه، ثم ناقش النتائج مع باقي المجموعات والمدرّب.

تمرين:

تنتج إحدى الجمعيات 3 أنواع من الحقائب المصنعة من الأقمشة التراثية: حقائب كبيرة، حقائب متوسطة، حقائب صغيرة والآتي بعض البيانات عنها:

بيانات الحقائب	الحجم الكبير	الحجم المتوسط	الحجم الصغير
سعر بيع الوحدة	3,000	2,000	1,500
التكلفة المتغيرة للوحدة	2,000	1,500	1,300
نسبة التشكيل (نسبة المبيعات من كل منتج إلى إجمالي المبيعات)	40%	40%	20%

أما التكاليف الثابتة الإجمالية فتساوي 3,600,000 ريال

المطلوب:

- 1- احتساب مبيعات التعادل (بالكمية وبالقيمة) للجمعية ككل ومن كل منتج.
- 2- احتساب كمية المبيعات اللازمة لتحقيق ربح قدره 240,000 ريال.

الحل:

الحل:



مُلخَص الوحدة

• تعريف الموازنة:

هي خطة العمل لفترة زمنية مستقبلية محددة مترجمة إلى قيم نقدية وتحتوي على الإيرادات والمصروفات المتوقعة خلال فترة زمنية معينة.

• وظائف الموازنة:

تؤدي الموازنة عدداً من الوظائف تتمثل في التخطيط والتنسيق والاتصال والتحفيز والرقابة وتقييم الأداء.

• مراحل إعداد الموازنة:

تكوين فريق الموازنة أو لجنة الموازنة، دراسة التقديرات المقدمة من الإدارات، الإقرار واعتماد التقديرات، التنفيذ، المتابعة.

• معوقات إعداد وتنفيذ الموازنة:

صعوبة التنبؤ في بعض الأحوال، الجمود وعدم مراعاة المرونة، عدم سلامة الهيكل التنظيمي للجمعية / المؤسسة، ضعف الخبرة العملية لإعداد الموازنات، مراعاة السياسة والأهداف العامة للجمعية / المؤسسة، عدم مراعاة معدلات التغيير في الأسعار، عدم إشراك أعضاء الجمعية / المؤسسة في وضع الموازنة، عدم الاستعانة بالمعلومات السابقة والحالية من أجل وضع الموازنة، عدم دراسة العوامل المؤثرة والمتحكمة في إعداد الموازنة.

• أنواع الموازنات:

موازنة عمليات جارية وموازنة رأسمالية، موازنة بنود، موازنة برامج، موازنة تقليدية وموازنة صفرية.



• تحليل العلاقة بين الحجم _ التكلفة _ الربح (تحليل التعادل)

- مبيعات التعادل والمبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين في حالة إنتاج منتج واحد:

مبيعات التعادل بالكمية = التكاليف الثابتة ÷ هامش المساهمة
هامش المساهمة = سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

مبيعات التعادل بالقيمة = التكاليف الثابتة ÷ (هامش المساهمة ÷ سعر بيع الوحدة)

كمية المبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين =

(التكاليف الثابتة + الربح المستهدف) ÷ هامش المساهمة

قيمة المبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين =

(التكاليف الثابتة + الربح المستهدف) ÷ (هامش المساهمة ÷ سعر بيع الوحدة)

- مبيعات التعادل والمبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين في حالة إنتاج عدد من المنتجات:

مبيعات التعادل بالكمية = التكاليف الثابتة ÷ متوسط هامش المساهمة

مبيعات التعادل بالقيمة = التكاليف الثابتة ÷ (متوسط هامش المساهمة ÷ متوسط سعر البيع)

كمية المبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين =

(التكاليف الثابتة + الربح المستهدف) ÷ متوسط هامش المساهمة

قيمة المبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين =

(التكاليف الثابتة + الربح المستهدف) ÷ (متوسط هامش المساهمة ÷ متوسط سعر البيع)

الوحدة الخامسة

محاسبة التكاليف

«الوحدة الخامسة» «محاسبة التكاليف»

أهداف الوحدة الخامسة:



سوف يتمكن المشاركون في نهاية هذه الوحدة من:

- 1- تعريف محاسبة التكاليف وذكر أهدافها.
- 2- توضيح مقومات نظام التكاليف والعوامل المؤثرة فيه.
- 3- تمييز بين مفهوم التكلفة والمصروف والخسارة.
- 4- تصنيف التكاليف وفق الأسس التي تعرف المشاركون عليها.
- 5- قياس تكلفة المنتج أو الخدمة بهدف تسعيره.
- 6- توزيع التكاليف غير المباشرة على مراكز التكلفة المستفيدة.



10 دقائق

نشاط (28):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على تعريف محاسبة التكاليف ومن ثم الوصول إلى تعريف موحد ومتفق عليه من المشاركين. وسيتكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:

عمل ثنائي : اكتب تعريف محاسبة التكاليف مع زميلك في الكرت الذي قدمه لك المدرب واقرأ التعريف الذي كتبته على المشاركين.

حوار جماعي : شارك المدرب وباقي المجموعات في استخلاص تعريف واحد متفق عليه.

تعريف محاسبة التكاليف:

.....

.....

.....

.....

.....



10 دقائق

نشاط (29):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهداف محاسبة التكاليف والعوامل المؤثرة في تصميم نظام التكاليف ومقومات نظام التكاليف. يتكون هذا النشاط من جزئين:-

عمل ثنائي : بالاشتراك مع زميلك قم بتحديد أي العناصر التالية تعد هدفاً لمحاسبة

التكاليف وأي هذه العناصر مقوم من مقومات محاسبة التكاليف وأي هذه العناصر

تعد عاملاً من العوامل المؤثرة على محاسبة التكاليف وأي هذه العناصر لا يندرج تحت

أي من التصنيفات الثلاث أنفة الذكر، وذلك من خلال وضع إشارة (/) أمام العبارة في

العمود الصحيح في الجدول التالي:

حوار جماعي : ناقش المدرب وبقية المشاركين فيما توصلت إليه مع زميلك من إجابات

وتعرف على الإجابات الصحيحة.

أخرى	من العوامل المؤثرة على نظام محاسبة التكاليف	من مقومات محاسبة التكاليف	هدف لمحاسبة التكاليف	العبارة
				طبيعة العملية الانتاجية.
				توفير المعلومات اللازمة لأغراض التسعير.
				عناصر التكاليف.
				المجموعة المستندية والدفترية والتقارير.
				الهيكل التنظيمي للمنظمة.
				تحديد نتيجة نشاط المنشأة.
				توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط.
				وحدات قياس التكلفة.
				منافع نظام محاسبة التكاليف مقارنة بتكاليفه.
				توفير المعلومات اللازمة لأغراض الرقابة وتقييم الأداء.
				دليل مراكز التكاليف.
				قاعدة القيد المزدوج.



7 دقائق

نشاط (30):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على التصنيفات المختلفة للتكاليف، يتكون هذا النشاط من جزئين.

عمل فردي: قُم باختيار الإجابة التي ترى أنها أفضل وأدق الإجابات من بين الإجابات المتاحة أمام كل عبارة من العبارات أدناه.
حوار جماعي: قُم بمناقشة إجاباتك مع المشاركين والمدرّب.

1. يقصد بعناصر التكاليف:

(أ) المواد والأجور.

(ب) المواد والأجور والخدمات.

(ت) المواد والخدمات.

(ث) الأجور والخدمات.

(ج) المواد فقط.

2. وفقاً للتبويب النوعي يتم تقسيم التكاليف إلى:

(أ) تكلفتة المواد، تكلفتة العمل، تكلفتة الخدمات.

(ب) تكاليف إنتاجية، تكاليف تسويقية، تكاليف إدارية.

(ت) تكاليف مباشرة، تكاليف غير مباشرة.

(ث) تكاليف متغيرة، تكاليف ثابتة.

(ج) أ، ب.

3. وفقاً للتبويب الوظيفي تعتبر تكاليف المواد الخام:

- (أ) تكاليف مباشرة.
- (ب) تكاليف مواد.
- (ت) تكاليف إنتاجية.
- (ث) تكاليف إدارية.
- (ج) تكاليف متغيرة.

4. وفقاً لتبويب عناصر التكاليف حسب علاقتها بحجم النشاط فتكلفة الإيجارات تعد:

- (أ) تكلفة ثابتة.
- (ب) تكلفة مباشرة.
- (ت) تكلفة إدارية.
- (ث) تكلفة خدمات.
- (ج) تكلفة غير مباشرة.

5. تعتبر تكاليف أجور العمال على خط الإنتاج وحسب تبويب التكاليف على أساس علاقتها بالمنتج النهائي:

- (أ) تكاليف إنتاجية.
- (ب) تكاليف تسويقية.
- (ت) تكاليف متغيرة.
- (ث) تكاليف غير مباشرة.
- (ج) تكاليف مباشرة.



نشاط (31):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من التمييز بين مصطلحات التكلفة والمصروف والخسارة.

عمل فردي: في كل حالة من الحالات التالية قم بتحديد ما إذا كان العنصر تكلفة أم مصروف أم خسارة ولماذا ودون ذلك في الأماكن المخصصة في الجدول أدنى الحالات موضع الدراسة والنقاش.

مناقشة ثنائية: قارن إجابتك بإجابة زميلك وناقش ذلك معه ثم تعرف على الإجابة الصحيحة من المدرب.

قامت إحدى الجمعيات الأهلية بالعمليات الآتية:

- 1- اشترت الجمعية مواد خام بمبلغ 60,000 ريال واستخدمتها في الإنتاج.
- 2- سددت مصروفات ماء وكهرباء بمبلغ 15,000 ريال.
- 3- سددت مبلغ 5,000 ريال غرامة عدم الالتزام بموعد تسليم إحدى الطلبيات.

السبب	خسارة	مصروف	تكلفة	الحالة
				المواد الخام المشتراة والمستخدم في الإنتاج.
				مصروفات الماء والكهرباء.
				غرامة التأخير.



نشاط (32):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من تبويب عناصر التكاليف حسب التبويات المختلفة كما ستتمكن من احتساب تكلفة المنتج بغرض تسعيره. يتكون هذا النشاط من 3 أجزاء قائم على العمل في مجموعات ثلاثية:

عمل جماعي (مجموعة ثلاثية) :

- 1- قوموا بتبويب التكاليف الواردة في النشاط في الجدول المدرج آخر هذا النشاط مع ملاحظة أن عنصر التكلفة الواحد قابل لتبويبه إلى أكثر من نوع من تبويات التكاليف.
- 2- بعد ذلك قوموا باحتساب تكلفة المنتج (الفاستان) وتسعيره وذلك في المربع المخصص لذلك أسفل جدول تبويات التكاليف.
- 3- ناقشوا مع المدرب الإجابات التي قدمتموها وتعرفوا على الإجابة الصحيحة.

تعمل جمعية الرواد في مجال الخياطة ولديها العديد من المنتجات ومنها فساتين الأعراس وأعطيت لك بعض البيانات عن تكاليف إنتاج فساتين الأعراس وتكاليف التشغيل العامة للجمعية:

1. تكاليف القماش المستخدم في صناعة فساتين الأعراس تبلغ 7000 ريال للقطعة الواحدة.
2. تكاليف المطرقات الداخلة في صناعة الفساتين 1500 ريال للفستان الواحد.
3. تقوم الخياطات في خياطة الفساتين بتكلفة 3000 ريال للفستان الواحد.
4. تقوم المطرقات بعمل التطريزات بتكلفة 2000 ريال للفستان الواحد.
5. تقوم مشرفة المعمل بالإشراف على العاملات في المعمل براتب 180.000 ريال سنوياً.
6. تكلفة إهلاك الآلات المستخدمة في الإنتاج 150.000 ريال في السنة.
7. تنفق الجمعية على الإعلان عن منتجاتها مبلغ 500.000 سنوياً.
8. يتقاضى موظفو المبيعات عمولة بواقع 800 ريال عن كل فستان يباع.
9. يتقاضى محاسب الجمعية مبلغ 440000 ريال سنوياً.
10. تدفع الجمعية إيجار شهري قدره 20.000 ريال.

المطلوب:-

- 1- توزيع التكاليف السابقة في الجدول الآتي حسب فهمك لمفاهيم وتبويبات التكاليف.
- 2- احتساب تكلفة الفستان الواحد والسعر الواجب بيعه به إذا علمت أن عدد الفساتين المنتجة خلال الفترة = 40 فستان وأن سعر البيع المستهدف يغطي التكلفة ويحقق هامش بنسبة 50% من التكلفة.

العلاقة بالوحدة المنتجة		التبويب النوعي			التبويب الوظيفي			العلاقة بحجم النشاط		بيان
مباشرة	غير مباشرة	خدمات	أجور	مواد	تكاليف إدارية	تكاليف تسويقية	تكاليف إنتاجية	تكاليف ثابتة	تكاليف متغيرة	
										القماش والمطرزات المستخدم في خياطة الفساتين
										تكلفة العمل للخياطة والتطريز
										مرتب مشرفة العمل
										إهلاك الآلات
										مصروفات الإعلان
										عمولة رجال البيع
										مرتب محاسب الجمعية
										الإيجار

احتساب تكلفة المنتج وتسعييره:

التكلفة للوحدة المنتجة	الاحتساب	بند التكلفة
أولاً تكلفتة المواد المباشرة:		
ثانياً تكلفتة الأجور المباشرة:		
ثالثاً المصروفات الصناعية غير المباشرة (الخدمات):		
رابعاً المصروفات التسويقية:		
خامساً المصروفات الإدارية:		



نشاط (33):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من توزيع التكاليف غير المباشرة على مراكز التكلفة المستفيدة منها في الجمعية/ المؤسسة واحتساب تكاليف المنتج أو الخدمة من كافة عناصر التكاليف بصورة صحيحة وتسعيه وفق ذلك.

حوار جماعي : في مجموعات ثلاثية قوموا بالتالي:

- 1- توزيع التكاليف غير المباشرة على مراكز التكلفة المستفيدة (النشاط الإنتاجي والنشاط التدريبي) في النموذج (الجدول) المخصص لذلك أسفل الحالة العملية.
- 2- احتساب تكلفة المنتج والدورة وتسعيهما.

الحالة العملية:

إحدى الجمعيات تمارس نشاطاً إنتاجياً يتمثل في خياطة زي مدرسي لطالبات المرحلة الثانوية ونشاط خدمي يتمثل في دورات تعليم خياطة. والآتي البيانات الخاصة بالتكاليف لكلا النشاطين:

بيان	النشاط الإنتاجي	النشاط التدريبي
كمية الإنتاج/ عدد الدورات	12.000 قطعة	40 دورة وفي كل دورة 10 متدربين
كمية المواد المباشرة اللازمة للمنتج/ للمتدرب	3 متر قماش	كتاب
تكلفة الوحدة من المادة المباشرة	400 ريال	600 ريال
ساعات عمل العمال لإنتاج الوحدة من المنتج أو ساعات التدريب اللازمة في كل دورة	8 ساعات	15 ساعة
تكلفة (أجر) الساعة	200 ريال	600 ريال

أما التكاليف الإدارية والتسويقية والصناعية الأخرى فهي كما يلي:
إيجارات 480.000 - مرتبات إداريين 720.000 - مصاريف ماء وكهرباء 80.000 -
إهلاك مكائن خياطة 45.000.

معلومات إضافية:

1- المساحة التي يشغلها القسم الإنتاجي 6 متر مربع أما المساحة التي يشغلها القسم التدريبي فتساوي 4 متر مربع.

2- 60% من جهد ووقت الإداريين موجه للقسم التدريبي.

3- عدد مكائن الخياطة في القسم الإنتاجي 5 وعددها في القسم التدريبي 10 وكلها بنفس التكلفة.

المطلوب:

1- توزيع التكاليف غير المباشرة على النشاط الإنتاجي والنشاط التدريبي.

2- احتساب التكلفة للمنتج والدورة.

3- تسعير المنتج وتحديد رسوم الالتحاق بالدورة إذا علمت أن الجمعية قد وضعت هامش ربح قدره 30% من إجمالي التكاليف.

أولاً توزيع التكاليف غير المباشرة:

بند التكلفة	أساس التوزيع	الإنتاجي	التدريبي	الإجمالي

ثانياً احتساب تكاليف المنتج ورسوم الدورة:
أ) تكلفة وتسعير المنتج:

التكلفة	الاحتساب	بند التكلفة

ب) تكلفة وتسعير الدورة:

التكلفة	الاحتساب	بند التكلفة



مُلخّص الوحدة

إذا كانت مصاريف جمعيتك/مؤسستك أو تكاليف العمل فيها مرتفعة مقارنة بالإيرادات التي تتحصل عليها، فقد يكون إنجاز الأعمال على المستوى المطلوب من الجودة صعباً نظراً لارتفاع التكاليف عن العائد المرجو تحقيقه. وعليه فلمحاسبة التكاليف أهمية كبرى للجمعيات/المؤسسات الإنتاجية والتنموية حيث من خلالها يتم احتساب التكاليف الحقيقية والصحيحة للمنتجات والخدمات التي تقدمها تلك الجمعيات والمؤسسات ومن ثم تسعيرها بصورة صحيحة. ولاتقتصر المسألة على احتساب التكاليف فقط ولكن تمتد إلى عملية مراقبتها وترشيدها قدر الإمكان.

الوحدة السادسة

التحليل المالي



40 دقيقة

نشاط (34):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من القيام بتحليل المالي الأفقي وذلك على مرحلة واحدة.
عمل جماعي : فزي مجموعات عمل ثنائية قم بتحليل المالي الأفقي للمؤسسة التي تظهر قائمة مركزها المالي أدناه ثم ناقش النتائج مع المشاركين والمدرب.

قائمتي المركز المالي لجمعية العدالة في ٢٠٠٩/١٢/٣١ و ٢٠١٠/١٢/٣١م

بيان	٢٠٠٩	٢٠١٠	الفارق بالمبلغ	الفارق %	اتجاه الحركة
أولاً الأصول:					
الأصول المتداولة:					
النقدية بالبنك	200.000	150.000			
مدينون	70.000	60.000			
مخصص ديون مشكوك فيها	(5.000)	(4.000)			
الديون الجيدة	65.000	56.000			
المخزون	80.000	70.000			
إجمالي الأصول المتداولة	345.000	276.000			
الأصول الثابتة:					
أثاث وأجهزة	2.000.000	2.305.800			
مجمع إهلاك الأثاث والأجهزة	(300.000)	(600.000)			
صافي القيمة الدفترية	1.700.000	1.705.800			
إجمالي الأصول	2.045.000	1.981.800			

بيان	٢٠٠٩	٢٠١٠	الفارق بالمبلغ	الفارق %	اتجاه الحركة
الالتزامات وصافي الأصول (رأس المال):					
الالتزامات:					
دائنون	45.000	50.000			
قروض طويلة الأجل	130.000				
إجمالي الالتزامات	175.000	50.000			
صافي الأصول:					
رأس المال	1.831.000	1.870.000			
أرباح	39.000	61.800			
إجمالي صافي الأصول	1.870.000	1.931.800			
إجمالي الالتزامات وصافي الأصول	2.045.000	1.981.800			

ملاحظات :

- 1- لا تختلف عملية التحليل المالي الأفقي لقائمة الدخل عن التحليل المالي الأفقي لقائمة المركز المالي.
- 2- بصورة عامة يمثل الارتفاع في بنود الإيرادات وصافي الأصول (رأس المال) والأصول أمراً إيجابياً في حين الانخفاض في هذه البنود يشكل أمراً سلبياً.
- 3- بصورة عامة يمثل الارتفاع في بنود المصروفات والالتزامات أمراً سلبياً أما الانخفاض فيهما فيمثل أمراً إيجابياً.



45 دقيقة

نشاط (35):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من القيام بالتحليل المالي باستخدام النسب المالية وسيتم ذلك على مرحلة واحدة.

عمل جماعي : في مجموعات عمل ثلاثية قم بالتحليل المالي باستخدام النسب المالية

للمؤسسة التي تظهر قوائمها المالية أدناه:

قائمة الدخل عن السنة المالية المنتهية في ٣١/١٢/٢٠١٠

كلي	جزئي	البيان
4.500.000	12.000.000 (7.500.000)	المبيعات تخصم تكلفة المبيعات مجمل الربح
	320.000 540.000	تضاف إيرادات أخرى: أرباح بيع أصول ثابتة فوائد دائنة
860.000	1.320.000	جملة الإيرادات الأخرى
	840.000	تخصم المصروفات والأعباء:
	130.000	مرتبات وأجور
	90.000	مصروف إيجار
	130.000	مصروف كهرباء ومياه
	230.000	مصروف صيانة
	230.000	قرطاسية وأدوات كتابية
(2.740.000)	230.000	مصاريف إدارية أخرى
		جملة المصروفات
2.620.000		صافي الربح (فائض النشاط)

❖ تكلفة المبيعات = مخزون أول المدة + المشتريات - مخزون آخر المدة

الميزانية العمومية كما في ٢٠١٢/١٢/٣١م

الالتزامات وحقوق الملكية (المطلوبات)			الأصول (الموجودات)		
البيان	المبلغ		البيان	المبلغ	
	كلي	جزئي		كلي	جزئي
<u>حقوق الملكية</u>			<u>أصول ثابتة</u>		
رأس مال	7.600.000		آلات ومعدات	4.300.000	
(+) الفائض السنوي	2.620.000		السيارات ووسائل النقل	3.600.000	
(الربح)			الأثاث والتجهيزات	840.000	
منح غير مستردة	376.000		المكتبية		
إجمالي حقوق الملكية		10.596.000	ديكور	280.000	
(صافي الأصول)			موجودات ثابتة أخرى	340.000	
التزامات ثابتة			إجمالي الأصول الثابتة		9.360.000
(طويلة الأجل)			<u>أصول متداولة</u>		
قروض طويلة الأجل		1.800.000	نقدية بالصندوق	420.000	
التزامات متداولة			نقدية بالبنك	1.340.000	
(قصيرة الأجل)			(المدينون (العملاء	2.860.000	
الدائنون (الموردون)	1.850.000		أوراق القبض	950.000	
قروض قصيرة الأجل	840.000		المخزون	156.000	
إجمالي الالتزامات المتداولة		2.690.000	إجمالي الأصول المتداولة		5.726.000
إجمالي الالتزامات وحقوق الملكية		15.086.000	إجمالي الأصول		15.086.000

المطلوب :

أولاً : إجراء التحليل المالي للمؤسسة باستخدام النسب التالية وموضحاً مدلولاتها:

- 1- نسب السيولة.
- 2- نسب الربحية.
- 3- نسب النشاط.
- 4- نسب المديونية.

ثانياً: تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة وما هي اقتراحاتك في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

الحل:

الحل:

الحل:



ملخص الوحدة

• التحليل الأفقي:

يقصد بهذا التحليل تتبع سلوك بند معين أو بعض أو كل بنود القوائم المالية عبر عدد من الفترات الزمنية بهدف معرفة درجة استقرار أو تحسن أو تراجع هذا البند/ البنود.

• التحليل بالنسب المالية:

يمكن تصنيف النسب المالية إلى أربع مجموعات هي:

أ- نسب السيولة.

ب- نسب الربحية.

ج- نسب النشاط.

د- نسب المديونية.

• نسب السيولة :

وتشمل نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة ونسبة النقدية.

• نسب الربحية :

وتشمل نسبة هامش الربح الإجمالي ونسبة هامش الربح الصافي.

• نسب النشاط :

وتشمل معدل دوران الأصول المتداولة ومعدل دوران الأصول الثابتة ومعدل دوران إجمالي الأصول ومعدل دوران المخزون.

• نسب المديونية :

وتشمل نسبة الديون طويلة الأجل إلى صافي الأصول ونسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول.

أعد الدليل (بحسب الهجائية):

- الاستاذة / خديجة علي النويرة

- الاستاذة / سميرة محمد القباطي

- الاستاذ / عبدالله محمد شريم

- الاستاذ / منصور عبدالكريم راجح

مراجعته عامه :

- الاستاذة / خلود الحاج

تم تطبيق الدليل مع :

- الجمعية اليمنية لتنمية الزراعة المستدامة

- جمعية البراءة

الناشر:

الصندوق الاجتماعي للتنمية- جميع حقوق الطبع محفوظة.

التصميم:

الغلاف الخارجي: روناء للاعلان 01_212205 / rawnaa.adv@gmail.com

الحقوق الفكرية:

يسمح بنسخ أي جزء من الدليل دون اشتراط أي إذن مسبق من الناشر، شرط أن يتم توزيع النسخ مجاناً، كما يمكن الاقتباس من الدليل دون اشتراط أي إذن مسبق من الناشر مع الاشارة إلى المصدر، وعليه لا يسمح باستخدام هذا الدليل أو جزء منه للأغراض التجارية إلا بإذن خطي مسبق من الناشر.



سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية تطوير قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية