

الجمهورية اليمنية  
رئاسة مجلس الوزراء  
الصندوق الاجتماعي للتنمية  
وحدة التدريب والدعم المؤسسي



الخلفية النظرية في

# الإدارة المالية

في الجمعيات والمؤسسات الأهلية

3B

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

● النظام المحاسبي المبسط والإدارة المالية .

● أساسيات الإدارة .

● أساسيات العمل التوعوي .

● المناصرة وكسب التأييد .

● التخطيط الاستراتيجي .

● 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 **الصندوقِ الاجتماعي  
للتنمية-اليمن** "مصدراً لها.

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

لا يُسمحُ بترجمة نصوص هذا المنتج إلى لغات أخرى،  
ويجوز نسخ مقتطفات منه لأهداف غير تجارية شريطة  
ذِكْرِ اسمِ **الصندوقِ 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-](mailto:info@sfd-)

[yemen.org](http://yemen.org)

## "إهداء"

الى من غابت عن المكان الذي كانت مثلاً بخداثة وخبرة المدلين وتواضع المسئول حين يكون همهم وضع بصمة بارزة في مسيرة حياته المنمزة .

و لولا جهودها وخبرتها في العمل مع المنظمات غير الحكومية ما كان لهذا العمل أن يكتمل ليصبح مرجعاً مهماً لكل العاملين في المجال الاجتماعي . لقد كانت هذه الحقيفة التدريسية واحدة من الطموحات التي تبناها وعملت فيها كواحدة من فريق العمل كما كان شأنها دائماً .

فإلى روح م/ أمة الولي الشقي - رئيسة وحدة التدريب والدعم المؤسسي الطاهرة فهدي هذا العمل المنمير ليكون خير خاتمة لخير حياة .

## كلمة افتتاحية

في إطار دعم الصندوق الاجتماعي للتنمية للمنظمات غير الحكومية في اليمن وخاصة تلك التي تشاركه هدفه في المساهمة في التخفيف من الفقر وتحسين الظروف المعيشية للفئات الفقيرة من المجتمع ، فقد قمنا بإعداد وإصدار هذه الحقيبة التدريبية والمكونة من سبعة أدلة تدريبية اشتملت على سبعة مواضيع رئيسية كل دليل مكون من ثلاثة أجزاء خضعت لمراحل عديدة من الإعداد والتطبيق والتقييم لضمان الجودة والفعالية والسلاسة والواقعية مستعينين بفريق كفوء من ذوي الخبرة والممارسة العملية والمعرفة الأكاديمية.

وقد راعينا عند إعداد هذه الحقيبة احتياجات الجمعيات المؤسسات / الأهلية بشكل عام، على أن يتم تحديد احتياجات الأفراد بشكل خاص في مرحلة لاحقة.

وقد صُممت الحقيبة لكي يستفيد منها جميع المعنيين بتدريب وبناء قدرات الجمعيات المؤسسات / الأهلية سواء من الجهات أو الأفراد لتحقيق الهدف المشترك وهو تطوير وتنمية الشريك الأساس لجهود الحكومة في عملية البناء والتنمية، حيث قد أصبح اليوم علامة بارزة من علامات نهوض ورفي المجتمع اليمني.

في الختام وبكل مفرات التقدير وأسمى معاني الامتنان نتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إعداد وإخراج هذه الحقيبة متمنين للجميع دوام التوفيق والرفق والسداد.

### الصندوق الاجتماعي للتنمية

#### وحدة التدريب و الدعم المؤسسي

## فهرس الدليل

| رقم الصفحة | المحتويات  |
|------------|--|
| 13         | مقدمة تعريفية عن الحقيقية و الدليل   |
|            | الوحدة الأولى : تعاريف و مفاهيم عامة   |
| 17         | - الإدارة المالية  |
| 18         | - المحاسبة المالية   |
| 19         | - خصوصيات الإدارة المالية في الجمعيات و المؤسسات                               |
| 19         | - العلاقة بين الإدارة المالية و النظام المحاسبي و نظام الرقابة الداخلية        |
|            | الوحدة الثانية : المحاسبة المالية 2  |
| 23         | - الأخطاء المحاسبية و كيفية تصحيحها  |
| 25         | - الأهلاك  |
| 29         | - التسويات الجردية للمقدمات و المستحقات و المدينين و المخزون و الصندوق         |
|            | الوحدة الثالثة : نظام الرقابة الداخلية   |
| 45         | - تعريف الرقابة الداخلية و أهدافها.  |
| 46         | - أنواع الرقابة الداخلية   |
| 46         | - المفاهيم المتكتمة في نظام الرقابة الداخلية                                   |
| 47         | - مكونات نظام الرقابة الداخلية   |
| 50         | - ارشادات لاقامة نظام فعال للرقابة الداخلية                                    |
| 56         | - اللوائح التنظيمية المالية  |
|            | الوحدة الرابعة : التخطيط المالي  |
|            | أولاً: الموازنات   |
| 63         | - تعريف الموازنة   |
| 64         | - وظائف و فوائد الموازنة   |
| 65         | - مراحل إعداد الموازنة   |
| 66         | - معوقات إعداد و تنفيذ الموازنة  |
| 68         | - اعتبارات ينبغي مراعاتها عند إعداد الموازنة                                   |
| 68         | - أنواع الموازنات  |
| 70         | - النماذج الخاصة بإعداد موازنه العمليات الجارية                                |
| 71         | - استخدام الموازنات في متابعة و تقييم الأداء                                   |
|            | ثانياً: تحليل العلاقة بين الحجم _ التكلفة _ الربح (تحليل التعادل)              |
| 73         | - التعريف و الأهمية  |
| 73         | - احتساب مبيعات التعادل و المبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين                     |
| 74         | - احتساب مبيعات التعادل و المبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين في ظل تعدد المنتجات |

## فهرس الدليل

| رقم الصفحة                       | المحتويات   |
|----------------------------------|---|
| الوحدة الخامسة : محاسبة التكاليف |   |
| 81                               | - مفهوم وأهداف محاسبة التكاليف                    |
| 82                               | - مقومات نظام التكاليف والعوامل المؤثرة في تصميمه |
| 83                               | - مفاهيم أساسية في محاسبة التكاليف                |
| 84                               | - تبويب عناصر التكاليف                            |
| 86                               | - قياس التكاليف لأغراض التسعير                    |
| الوحدة السادسة: التحليل المالي:  |   |
| 91                               | - مفهوم التحليل المالي وأهميته                    |
| 92                               | - التحليل المالي الأفقي                           |
| 93                               | - التحليل المالي باستخدام النسب المالية           |

## نبذة عن الحقبة التدريبية

### ”تطوير قدرات الجمعيات و المؤسسات الأهلية“

#### مدخل:

إن بناء قدرات إدارة الجمعيات والمؤسسات الأهلية هي عبارة عن عمليات متكاملة تستهدف تمكين العاملين والمتطوعين فيها من أداء مسؤولياتهم وفقاً لمتطلبات الدور المناط بالجمعية/ المؤسسة والذي يتوقعه المجتمع منها كشريك في التنمية للقطاع الحكومي والقطاع الخاص، ولتحقيق ذلك لا بد من توفير التدريب المناسب للجمعيات والمؤسسات الأهلية وفق منهجية مدروسة مبنية على أساس تطوير قدراتها الحالية وتحسين نقاط الضعف لديها، ولذلك أعدت وحدة التدريب والدعم المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية حقيبة تدريبية متكاملة لبناء قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن وفق مستوياتها المختلفة.

#### وتهدف الحقبة إلى:

- رفع مستوى أداء الجمعيات/ المؤسسات الأهلية ونقلها تدريجياً إلى مستوى أداء أفضل بما يساهم في تمكينها من أداء دورها في المساهمة في التنمية.

ولتحقيق ذلك الهدف فإن الحقيبة تتضمن أدلة تدريبية في المجالات التالية:

1. أساسيات العمل التنموي للجمعيات والمؤسسات الأهلية.
2. أساسيات الإدارة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
3. النظام المحاسبي المبسط و الإدارة المالية في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
4. إدارة المشروعات في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
5. تدبير التمويل للجمعيات والمؤسسات الأهلية.
6. التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
7. المناصرة وكسب التأييد في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

و جميع الأدلة تم إعدادها لغير المختصين في المجالات الموضحة أعلاه، وإنما أعدت للممارسين و للعاملين في إدارة الجمعيات والمؤسسات الأهلية، بغض النظر عن تخصصاتهم ومؤهلاتهم، حيث روعي في إعدادها تزويدهم بالخطوات العملية السهلة لتطبيق محتويات الأدلة وفق أسس سليمة ومبسطة، لذلك تم إعداد كل دليل من ثلاثة أجزاء كما يلي:

### 1. الجزء الأول: الخلفية النظرية للمادة والتي تحتوي على التعاريف والمفاهيم

والخطوات... الخ.

2. الجزء الثاني: دليل المتدرب والذي يعتبر أداة التفاعل في التدريب بين المتدرب والمدرّب ويعمل على تحقيق الفائدة العملية للتدريب أثناء وبعد الدورة ويشمل على الأنشطة وملخص عام لكل موضوع من مواضيع المادة.

3. الجزء الثالث: دليل المدرّب ويشمل على توجيهات عامة للمدرّب تمكنه من تدريب الجمعيات وفق أسس تشاركية وعملية أكثر.

وتعتمد الحقبة على أساس تقسيم الجمعيات /المؤسسات الأهلية إلى مستويات مختلفة. ولذلك فقد صنفت وحدة التدريب، بالاستفادة من خبرات اختصاصيين، مستويات أداء الجمعيات في اليمن إلى 4 مستويات من الأداء تتدرج من المستوى الذي يحتاج بشكل عاجل وملح إلى بناء قدراته وصولاً إلى المستوى الرابع وهو المستوى المأمول التوصل إليه، وعلى هـ لن يتم البدء في التدريب على محتويات الحقبة إلا بعد تحديد مستوى أداء الجمعية/ المؤسسة الأهلية وذلك باستخدام دليل معد خصيصاً لهذا الغرض وهو "تقييم القدرات المؤسسية للجمعيات/ المؤسسات الأهلية"

## مراحل إعداد الحقبة التدريبية كاملة: <<

### المرحلة الأولى: الإعداد وتم فيها:

- تحديد الاحتياجات التدريبية لعدد من الجمعيات والمؤسسات الأهلية وفق منهجية محددة تضمنها دليل "تحديد مستوى القدرات المؤسسية للجمعيات والمؤسسات الأهلية" والتي تم من خلالها التوصل إلى الاحتياجات التدريبية لعدد من الجمعيات في أكثر من محافظة والتي تركزت في عدد من المواضيع التدريبية في مجالات الإدارة المالية- وإدارة المشاريع - وتدير التمويل -... الخ.
  - دراسة وتحليل نتائج التدريب التي تلقته عدد من الجمعيات من قبل العديد من المنظمات ومن ضمنها الصندوق الاجتماعي للتنمية من خلال تنفيذ عدد من الزيارات إلى تلك الجمعيات ومقابلات مع الحاصلين على التدريب وتحليل أثر التدريب على أداء تلك الجمعيات والمؤسسات .
  - دراسة وتحليل العديد من مناهج التدريب التي تقدمها أغلب المنظمات الداعمة للجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن ومقابلة عدد من المسؤولين عن التدريب في تلك المنظمات.
  - دراسة أدلة تدريبية لعدد من المنظمات خارج اليمن عربية وأجنبية وتحليل المواضيع التي تقدمها وعلاقتها بسياق الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
  - وبناء على ذلك تم التوصل إلى :
    - 0 تحديد للمواضيع الرئيسية والفرعية لمحتويات الحقبة التدريبية.
    - 0 تضمين الحقبة آلية تدريب عملية تضمن الخروج بمخرجات فعلية من واقع الجمعيات والمؤسسات الأهلية يمكنها الاستمرار في تادية أعمال الجمعية عن طريقها.
    - 0 اعتماد منهجية "تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات والمؤسسات الأهلية" كأساس للبدء في أي تدريب لأي جمعية/ مؤسسة أهلية " ليتم نقل مستوى أدائها من المستوى الحالي لمستوى أداء أفضل واعتماد التغيير في مستوى أداء الجمعية وفق المنهجية المذكورة كأساس للتقييم والمتابعة.
- وتم الانتهاء من إعداد المسودة الأولى للحقبة والتي شملت السبعة المجالات الرئيسية والمذكورة سابقاً وتشمل العديد من المواضيع الفرعية وقد امتدت فترة الإعداد لهذه المرحلة حوالي سنة ونصف.

## المرحلة الثانية: تطوير الحقبة التدريبية وتم فيها:

- تشكيل فريق من المدربين المؤهلين في المجالات السابقة إضافة إلى كونهم أعضاء في جمعيات ومؤسسات ناجحة وقد أنجز الفريق المهام التالية:
- وضع خطة عمل لتطوير الحقبة التدريبية.
- تحديد معايير يتم على أساسها مراجعة وتطوير الحقبة التدريبية.
- مراجعة جزئية لمواد الأدلة التدريبية المحددة ضمن الحقبة وفق تلك المعايير ومن ثم توزيع تلك المواد على أعضاء الفريق، كلاً بحسب تخصصه واهتمامه وخبراته المتراكمة وقوة جمعياته/ مؤسسته في المجال ليتم مراجعتها واقتراح التعديلات التي يراها مناسبة، ومن ثم مناقشه التعديلات من قبل الفريق، وبعد اعتمادها تسلم المادة لمدرّب آخر لمراجعتها مراجعة نهائية فنية ولغوية، بما يضمن ترابط المادة مع المواد الأخرى للحقبة.
- تم تطبيق الأدلة التدريبية على جمعيات من مستويات مختلفة وفق معايير محددة مسبقاً وتضمن الدروس الاستفادة من التطبيق في الأدلة.

## المرحلة الثالثة: التطبيق العام:

- تدريب مدربين على مواضيع الأدلة التدريبية وتضمن الأدلة الدروس الاستفادة من التطبيق.
- إتاحة الأدلة للتطبيق من قبل فروع الصندوق الاجتماعي للتنمية وعدد من الجهات لتدريب الجمعيات وتضمن الأدلة الدروس الاستفادة من التطبيق.

## المرحلة الرابعة: الطباعة النهائية وتم فيها:

- مراجعة نهائية للحقبة التدريبية بشكل متكامل من قبل الفريق كاملاً
- طباعتها وإخراجها بالشكل النهائي (كإصدار أول)

## لمن هذه الحقيقة:

هذه الحقيقة التي تشمل سبعة مجالات رئيسية موجهة للعاملين والممارسين في مجال إدارة الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن أياً كانت تخصصاتهم ومستواهم العلمي، فقد تم وضع الدليل ليتناسب مع جميع الفئات.

## وهي من أجلك:

- إذا كنت مهتماً بالعمل الاجتماعي وخدمة مجتمعك.
- إذا كنت تطمح لتطوير قدراتك.
- إذا كنت مبادراً وإيجابياً.
- إذا كنت من غير المختصين في هذا المجال و تسعى لاكتساب أفكار عملية تجعل جمعيتك/ مؤسستك الأهلية أفضل.
- إذا كنت تشعر أن الوقت والمال والكفاءة والقيادة ليست متوفرة بما فيه الكفاية.
- إذا كنت تريد أن تكتسب مهارات وخطوات عملية لتطوير أداء الجمعية/ المؤسسة الأهلية التي تنتمي إليها.

## و ليست من أجلك:

- إذا كنت تعمل في قطاع الجمعيات للاستفادة الشخصية.
- إذا كنت تعمل بشكل فردي وتخشى العمل الجماعي والمؤسسي.
- إذا كنت لا تؤمن بتمكين المستفيدين من جمعيتك / مؤسستك من الاعتماد على أنفسهم.
- إذا كنت نمطي وتخشى التغيير والتطور.



**مقدمة عن دليل  
المحاسبة والإدارة المالية للجمعيات  
والمؤسسات الأهلية**

يعتبر المال الركيزة الأساسية للجمعيات والمؤسسات الأهلية في قيامها بدورها الاجتماعي والتنموي ومزاولتها أنشطتها المختلفة، ولذلك كان لابد من وجود نظام محاسبي يعتمد القواعد العلمية والقانونية سعياً للانضباط المالي وعامل رقابي على سير العمليات المالية يُمكن الجهات ذات العلاقة سواءً الداخلية (هيئة رقابية، هيئة إدارية...) أو الخارجية (ممولين، جهات حكومية، جمهور المستفيدين.....) من مراقبة سير التدفق المالي والحفاظ علىه وتقييم أثره.

كما أن العاملين في مجال العمل الأهلي (جمعيات/مؤسسات) خاصة العمل المالي، في حاجة إلى معرفة كيفية التخطيط لاستخدام أموال الجمعية/المؤسسة وتحليل انحرافات العمل المالي لتجنب مخاطر ضياع الفرص المتاحة للمنظمات الأهلية عند عدم التخطيط الجيد للموارد المالية للمنظمة والاستغلال الأمثل لهذه الموارد.

من أجل ذلك تم إعداد هذا الدليل الذي يستهدف العاملين في الجمعيات والمؤسسات الأهلية والذي يحتوي على ست وحدات بغرض تمكين العاملين في الجمعيات/المؤسسات الأهلية من القيم بالمعالجات المحاسبية اللازمة والتخطيط والرقابة المالية التي تؤدي إلى معالجة الانحرافات وتصحيح العمل المالي.

## أهداف الدليل:

- يهدف هذا الدليل إلى تعزيز قدرات ومعارف العاملين في الجمعيات والمؤسسات الأهلية وتمكنهم من الاسهام الفعال في العملية التنموية من خلال:
- تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكنهم من تطبيق مبادئ الإدارة المالية في الجمعيات والمؤسسات بشكل صحيح وتهيئتهم للتطبيق العملي واكتساب الخبره العمليه أثناء العمل وفق اسس سليمة.
- الوصول لتعريف موحد لمفهومى الإدارة المالية والمحاسبة المالية.
- تعريف الجمعيات/ المؤسسات الأهلية بأهمية الإدارة المالية وخصوصيتها في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- تعزيز مبدأ الشفافية في الجمعيات والمؤسسات الأهلية من خلال تمكينها من اتباع إجراءات رقابة دخلية سليمة في نظامهم المالي (دليل السياسات والإجراءات واللوائح المالية كمخرج).
- تعريف الجمعيات والمؤسسات الأهلية بالقوانين الخاصه بالوضع المالي للجمعيات والمؤسسات الأهلية وفق قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية اليمني 2001م.

## مكونات الدليل:

- 1- الخلفية النظرية لهذا الدليل:
  - مفاهيم عامة للإدارة المالية.
  - المحاسبة المالية 2.
  - الرقابة الداخلية كأساس لتحقيق الشفافية في النظام المالي.
  - التخطيط المالي باستخدام الموازنات\_ تحليل العلاقة بين الحجم \_ التكلفة \_ الربح (تحليل التعادل).
  - محاسبة التكاليف
  - التحليل المالي
  - ملخص نهاية كل مرحلة أو بند.
  - أمثلة توضيحية
- 2- دليل المدرب: ويشمل xxxxxx نشاط عملي تطبيقي.
- 3- دليل المدرس: ويشمل الأنشطة

## استخدام الدليل:

- الخلفية النظرية للإدارة المالية في الجمعيات والمؤسسات الأهلية ويحتوي على المعلومات الخاصة بالعمل التنموي ويستخدم أثناء التدريب لأداء الأنشطة وفق المعلومات الموجودة فيه، إضافة إلى أنه يمكن الاطلاع على والاستفادة من معلوماته بدون حضور دورة تدريبية.
- دليل المدرب ويحتوي على الأنشطة التي تساعد في التطبيق العملي للمعلومات الموجودة في الخلفية النظرية ويستخدم من قبل المدرب لكتابة الأنشطة التي تتم أثناء التدريب بما فيها الخطوات العملية التي ستأخذها الجمعية/ المؤسسة في نفس المجال، وبالتالي لن يتم الاستفادة منه إلا بحضور دورة تدريبية.
- دليل المدرس وهو خاص باستخدامات المدرب فقط والتي تشمل التوجيهات لضمان كفاءة تطبيق الأنشطة والحصول على المخرجات المتوقعة من التدريب كما يشمل حلول للأنشطة الرئيسية.

## وقفه

قبل أن تبدأ في قراءة الدليل، هل أنت مستعد للاستفادة منه؟  
هل تشعر أن هذا الدليل من أجلك ومن أجل جمعيتك؟  
إذا كان كذلك، فإنك ستستفيد منه استفادة كاملة وستضيف علىه  
من خبراتك.

الوحدة الأولى:

تعريف ومفاهيم عامة

تذكر أن :

تعريف الشيء جزء من تطوره

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. وقد تم التطرق في الدليل السابق (النظام المحاسبي المبسط) الى الفروض والمبادئ المحاسبية المقبولة عموماً ومراحل الدورة المحاسبية وما يرتبط بها من معالجات محاسبية إضافةً إلى مذكرة تسوية

البنك، وفي هذه الوحدة سيتم تناول بعض المفاهيم العامة المتعلقة بتعريف الإدارة المالية باعتبارها الوحدة المسؤولة عن إدارة القضايا المالية، وكذا أهداف الإدارة المالية، ومنها سيتم التعرف على مفهوم المحاسبة باعتبارها النظام الذي يقدم المعلومات المالية عن المنظمة وخصوصية الإدارة المالية في الجمعيات / المؤسسات الأهلية والعلاقة بين الإدارة المالية والنظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية.

## أولاً: الإدارة المالية:

هي مجموعة من الوظائف الإدارية المتعلقة بتوفير وتأمين الموارد المالية اللازمة للعمليات الجارية والاستثمارية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها. إلى جانب إدارة النقدية واستثمارها وخلق مصادر منها تكفي لسداد الالتزامات المطلوبة في الوقت المحدد.

## خصائص الإدارة المالية:

- وظيفة تتضمن كل الإجراءات التي من شأنها ضمان سلامة الأوضاع المالية.
- وظيفة تختص بتدبير الموارد المالية اللازمة من أنسب المصادر.
- وظيفة تختص باستثمار الموارد المالية بكفاءة وفعالية بما يحقق أهداف المنظمة، ويرسي دعائم الثقة مع الأطراف ذات العلاقة.

## أهداف الإدارة المالية:

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

## ثانياً: المحاسبة المالية

تعريف المحاسبة: هي " ذلك النظام الذي يختص بتحليل، وتسجيل، وتبويب، ثم تلخيص وتفسير العمليات المالية التي تحدث في الوحدة الاقتصادية وذلك بقصد تحديد نتيجة أعمال هذه الوحدة عن فترة مالية معينة، وتحديد مركزها المالي في نهاية هذه الفترة " لكن تطور الوظيفة المحاسبية من دور مسك وتنظيم السجلات، إلى دورها كنظام للمعلومات، رافقه أيضاً تطور مواز في تعريفها فأصبحت تعرف "بأنها نظام للمعلومات يختص بتحديد وقياس وتوصيل معلومات كمية عن الوحدة الاقتصادية يمكن استخدامها في عمليات التقييم واتخاذ القرارات من قبل الأطراف أو الفئات المستخدمة لهذه المعلومات " (المساهمين، الأعضاء، المأنحين...الخ).

## « خصائص الإدارة المالية في الجمعيات والمؤسسات الأهلية: »

- إن للجمعيات الأهلية أهدافاً تسعى إلى تحقيقها وهذا يستلزم أن يكون للجمعيات مصادر تمويل واضحة وإيرادات للإنفاق على الجمعية والحفاظ على استمراريتها.
- في نهاية كل سنة ينبغي أن تتقدم الهيئة الإدارية إلى الجمعية العمومية بالحساب الختامي والميزانية لمناقشتها وإقرارها.
- يجب على كل جمعية/مؤسسة أهلية تسجيل الإيرادات والمصروفات في سجلات محاسبية خاصة منسقة ومبوبة بوضوح الأمر الذي يساعد على إعداد الحساب الختامي وإعداد الميزانية.
- على المحاسب أن يتأكد من أن تسجيل كافة العمليات في الدفاتر (الإيرادات والمصروفات...) سارٍ وفق أحكام القانون، والنظام الأساسي للجمعية/ المؤسسة وعلى دراسة الجوانب المالية دراسة جيدة.
- من واجب إدارة الجمعية/ المؤسسة وبمساعدة المسئول المالي والمحاسب وضع النظام المحاسبي الملائم للجمعية/ المؤسسة، وتحديد الدفاتر المالية اللازمة، وتحديد الحسابات المراد فتحها حتى يتمكن في نهاية كل سنة مالية من استخراج الحساب الختامي والبيانات التفصيلية اللازمة وذلك حسب الأصول المالية والمحاسبية المتعارف علىها.

## « العلاقة بين الإدارة المالية والنظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية: »

- إذا كانت وظيفة الإدارة المالية تتمثل في تدبير مصادر الأموال وأوجه استخداماتها فإن هذا يتطلب معلومات مالية تساعد في أداء هذه الوظيفة بالشكل الصحيح. وهذه المعلومات المالية يتم تقديمها من خلال النظام المحاسبي.
- إن الهدف الأساسي لأي نظام محاسبي هو تقديم بيانات ومعلومات مالية مفيدة لمتخذي القرار. كما أن الهدف من نظام الرقابة الداخلية هو التحقق من أن العمل بالجمعية/ المؤسسة يسير وفقاً للسياسات والخطط الموضوعية بمعرفة الإدارة وعلى هذا فإن النظامين بينهم ارتباط قوي ويعتمد الواحد منهم على الآخر بشكل كبير.
- يعتمد النظام المحاسبي على إجراءات الرقابة الداخلية للتأكد من دقة ومصداقية البيانات المحاسبية وفي نفس الوقت نرى أن هناك بعض إجراءات الرقابة الداخلية تعتمد على البيانات المحاسبية لمتابعة الأداء الخاص بالإدارات المختلفة بالجمعية/ المؤسسة.
- إن وجود نظام رقابة داخلية فعال يتطلب عناصر عدة منها وجود السجلات المحاسبية والتقارير والمستندات والإجراءات وعلى هذا فإن النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية يسيران معاً لتحقيق أهداف الجمعية/ المؤسسة.



## ملخص الوحدة

### • تعريف الإدارة المالية:

هي مجموعة من الوظائف الإدارية المتعلقة بتوفير وتأمين الموارد المالية اللازمة لعمليات المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها. إلى جانب إدارة النقدية واستثمارها وخلق مصادر منها تكفي لسداد الالتزامات المطلوبة في الوقت المحدد.

### • أهداف الإدارة المالية:

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 والموثوقين .
4. تقديم معلومات مالية ملائمة وموثوق بها لكل الاطراف ذات العلاقة بما يمكن هذه الاطراف من اتخاذ القرارات المناسبة .

### • تعريف المحاسبة المالية:

نظام يختص بتحليل، وتسجيل، وتبويب، ثم تلخيص وتفسير العمليات المالية التي تحدث في الوحدة الاقتصادية وذلك بقصد تحديد نتيجة أعمالها عن فترة مالية معينة، وتحديد مركزها المالي في نهاية هذه الفترة.

### • 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**

## مدخل :-

تم في الدليل الأول تناول الفروض والمبادئ المحاسبية المقبولة عموماً وأهم المصطلحات المحاسبية ومراحل الدورة المحاسبية والمعالجة المحاسبية لها، كما تم التطرق لمذكرة تسوية البنك من حيث أهميتها وكيفية إعدادها.

وفي هذا الدليل وتحديداً في هذه الوحدة سيتم استكمال أهم الجوانب الخاصة بالمحاسبة المالية التي ينبغي على الجمعيات/ المؤسسات الأخذ بها حيث تعد جزءاً أساسياً ومهماً في العمل المحاسبي، هذه الجوانب هي:

الأخطاء المحاسبية

الإهلاك

التسويات الجردية الخاصة بالمقدمات والمستحقات.

التسويات الجردية الخاصة بحسابات المدينين.

التسويات الجردية الخاصة بالمخزون.

التسويات الجردية الخاصة بالصندوق.

## « الأخطاء المحاسبية وكيفية تصحيحها: -

قد يحدث أثناء قيد العمليات المالية بدفتر اليومية أو عند ترحيلها إلى دفاتر الأستاذ بعض الأخطاء المحاسبية، وهذه الأخطاء قد تقع عن قصد أو غير قصد، والجدير ذكره أن اكتشاف الأخطاء قد يتم قبل إعداد الحسابات الختامية والميزانية العمومية للجمعية/ المؤسسة أي خلال الفترة المحاسبية للجمعية/ المؤسسة، وقد تكتشف بعد إعداد الحسابات الختامية والميزانية في فترة محاسبية لاحقة، وسنتناول في هذا الصدد الأخطاء المحاسبية التي يتم اكتشافها خلال الفترة المحاسبية. ومما تجدر الإشارة إليه أن ميزان المراجعة الذي تقوم المنظمة بإعداده لا يكشف كل الأخطاء المحاسبية حتى لو توازن جانبا الطرف المدين والدائن في الميزان، وعلى ذلك يصنف العديد من المحاسبين الأخطاء المحاسبية إلى:

• أخطاء لا تؤثر على توازن ميزان المراجعة.

• أخطاء تؤثر على توازن ميزان المراجعة.

### أولاً: أنواع الأخطاء المحاسبية:

0 أخطاء كتابية:

وهذه الأخطاء على نوعين:

#### النوع الأول أخطاء حسابية:

وهي أخطاء متعلقة بمبالغ المعاملات كان يتم قيد معاملة خاصة بشراء أصل ثابت بمبلغ (79.000) ريال وذلك خطأً في حين أن مبلغها الصحيح هو (97.000) ريال، أو أن يكون الخطأ في احتساب المبلغ في الفاتورة أو المستند عموماً.

وهذا النوع من الأخطاء قد يؤثر على توازن ميزان المراجعة ومن ثم يسهل اكتشافها وذلك في حالة أن هذا الخطأ قد حدث في أحد طرفي المعاملة فتكون المعاملة سجلت أو رحلت بالمبلغ الصحيح في أحد طرفي المعاملة وسجلت أو رحلت بالمبلغ الخطأ في الطرف الآخر، وقد لا يؤثر على توازن ميزان المراجعة وذلك في حالة أنه حدث في كلا طرفي المعادلة فتسجل أو ترحل بالمبلغ الخطأ في كلا الطرفين ومن ثم يصعب اكتشاف الخطأ في هذه الحالة.

#### النوع الثاني أخطاء في أسماء الحسابات التي تكون أسماؤها متشابهة:

وفي هذا النوع من الأخطاء يتم إثبات مبلغ عملية تخص العميل محمود مثلاً في حساب العميل محمد. وهذه الأخطاء تحدث عند تسجيل العملية المالية في دفتر اليومية أو عند الترحيل إلى دفتر الأستاذ أو الخطأ في نقل الأرصدة من دفتر الأستاذ إلى ميزان المراجعة.

### 0 أخطاء الحذف وأخطاء الإضافة (التكرار):

أخطاء الحذف يطلق علىها أخطاء السهو ويقصد بها عدم إثبات العملية المالية (بالكامل أو أحد أطرافها) بالدفاتر والسجلات المحاسبية وسواء كان ذلك في اليومية أو الأستاذ أو حتى في نقل الحسابات إلى ميزان المراجعة أو القوائم الختامية.

أما أخطاء الإضافة (التكرار) فيقصد بها تكرار إثبات عملية مالية أو أحد طرفيها في الدفاتر والسجلات المحاسبية أو تكرار نقلها إلى ميزان المراجعة أو إلى القوائم المالية الختامية. وهذه الأخطاء قد تؤثر على توازن ميزان المراجعة وذلك إذا حدث الحذف أو التكرار في أحد طرفي المعاملة، وقد لا تؤثر على توازن ميزان المراجعة وذلك لو كان الحذف أو التكرار في تسجيل أو ترحيل أو نقل المعاملة المالية بالكامل بطرفيها.

### 0 أخطاء التوجيه المحاسبي (الأخطاء الفنية):

ومثل هذه الأخطاء تحدث بسبب الجهل وعدم الإلمام بالمبادئ والقواعد المحاسبية لتسجيل العمليات المالية، ومن أمثلة هذه الأخطاء الخلط بين المصروفات الرأسمالية والمصروفات الإيرادية، فمثلاً قد يتم إثبات المصروفات التي ينفقها البرنامج على إجراء إصلاح شامل للسيارة التي يمتلكها ويستخدمها في مزاولته النشاط (بحيث يؤدي الإصلاح إلى زيادة عمر السيارة الإنتاجي أو زيادة طاقتها الإنتاجية) على أنها مصروفات إيرادية، بينما هي في الواقع مصروفات رأسمالية. ومثل هذا النوع من الأخطاء لا يتم اكتشافه عند إعداد ميزان المراجعة كونها لا تؤثر على توازنه. وبصفة عامة يمكن القول أن معظم الأخطاء المتعلقة بإثبات مبالغ خاطئة في أحد طرفي القيد دون الطرف الآخر تؤثر على توازن ميزان المراجعة وبالتالي يمكن اكتشافها عند إعداد ميزان المراجعة.

### ثانياً: كيفية تصحيح الأخطاء المحاسبية:

يتم تصحيح الأخطاء المحاسبية الكتابية والفنية التي تحدث في دفتر اليومية بإحدى طريقتين هما:

- الطريقة المطولته.. ويتم بمقتضى هذه الطريقة تصحيح الخطأ على مرحلتين:

**الأولى: إلغاء القيد الخاطئ بقيد عكسي.**

**الثانية: إجراء القيد الصحيح.**

• الطريقة المختصرة : وفق هذه الطريقة يتم تصحيح الأخطاء وفق نوع الخطأ ولن يتم التطرق لهذه الطريقة نظراً لتشعبها وتشعب المعالجات الخاصة بها ويتم الاكتفاء بالطريقة المطولته التي تفي بالغرض .

أما أخطاء الحذف فتصحح بإثبات القيد الصحيح ، في حين تُصحح أخطاء التكرار بعكس القيد المكرر.



يقصد بالإهلاك المحاسبي للأصول الثابتة تخصيص وتوزيع تكلفة هذه الأصول على فترات استخدامها. كما يمكن أن يعرف أنه النقص التدريجي في قيم الأصول الثابتة نتيجة الاستخدام أو مضي المدة أو التقادم.

وجميع الأصول الثابتة تخضع للإهلاك عدا الأراضي. ويتم احتساب الإهلاك وإجراء المعالجة المحاسبية الخاصة بذلك في نهاية كل سنة مالية، وكذلك عند التصرف في الأصول الثابتة (بيعها أو استبدالها أو تخريبها) خلال السنة المالية. وفي حين يعد حساب إهلاك الأصل بمثابة نفقة إيرادية، تحمل في نهاية الفترة المالية في حـ / الفائض أو العجز، فإن حساب مجمع إهلاك الأصل يمثل التكلفة الإجمالية لاستخدام الأصل منذ بدء استخدامه ويظهر في الميزانية العمومية مطروحاً من حساب الأصل الثابت للتوصل إلى صافي القيمة الدفترية للأصل.

(ب) طرق احتساب الإهلاك:

يوجد هناك عدة طرق لاحتساب الإهلاك نذكر أهم طريقتين:

1. طريقة القسط الثابت .

2. طريقة القسط المتناقص.

وتتحدد عملية احتساب الإهلاك بعدد من العوامل هي:

1. تكلفة الأصل: وتتمثل في صافي ثمن الشراء زائداً كافة النفقات الإضافية لجعل الأصل صالحاً للاستخدام.

2. قيمة الأصل كخردة: وهي المبلغ المقدر الحصول عليه نتيجة لبيع الأصل خردة في نهاية عمرة الإنتاجي.

3. تكلفة الأصل القابلة للإهلاك: وتمثل تكلفة الأصل ناقصاً قيمة الأصل كخردة.

4. الحياة الإنتاجية (العمر الإنتاجي) للأصل: وتتمثل في عدد السنوات المقدر استخدام الأصل خلالها.

**طريقة القسط الثابت.**

ووفقاً لطريقة القسط الثابت فإنه يتم احتساب قسط الإهلاك بمبلغ ثابت خلال الفترات المحاسبية التي يتم الانتفاع من الأصل خلالها. وهذه الطريقة هي الأكثر استخداماً. ويتحدد قسط الإهلاك خلال الفترة للأصل الثابت وفقاً لطريقة القسط الثابت وفقاً لإحدى طريقتين كما يلي:

**الطريقة الأولى:**

$$\text{الإهلاك السنوي الأصل} = \text{تكلفة الأصل القابلة للإهلاك} \times \text{معدل الإهلاك} \times \text{المدة}$$

حيث أن:  $\text{تكلفة الأصل القابلة للإهلاك} = \text{تكلفة الأصل} - \text{قيمة الأصل كخردة}$

$$\text{ومعدل الإهلاك} = \frac{1}{\text{عمر الأصل}} \times 100$$

**الطريقة الثانية:**

$$\text{الإهلاك السنوي} = (\text{تكلفة الأصل} - \text{قيمة الخردة}) / \text{العمر الإنتاجي للأصل} \times \text{المدة}$$

مع ملاحظة أن المدة هي سنة واحدة أي يتم الضرب في 1 إلا لو كان هناك احتساب جزئي للإهلاك كما سيتم الإشارة إلى ذلك لاحقاً.

ويجب إتباع طريقة القسط الثابت عند احتساب الإهلاك بالمعدلات الموضحة بقرار مجلس الوزراء رقم (144) لسنة 1999م ، بشأن نظام معدلات الإهلاك للأصول الثابتة، ويمكن الاسترشاد بمعدلات

الإهلاك التالية :

| معدل الإهلاك السنوي | اسم الأصل               | مسلل |
|---------------------|-------------------------|------|
| 2%                  | المباني                 | 1    |
| 2%                  | الخزائن الحديدية        | 2    |
| 15%                 | الأثاث والآلات والمعدات | 3    |
| 20%                 | أجهزة الكمبيوتر         | 4    |
| 20%                 | وسائل النقل             | 5    |
| 15%                 | ما لم يرد ذكره          | 6    |

**طريقة القسط المتناقص:**

ويتم احتساب الإهلاك وفق هذه الطريقة بالخطوات الآتية:

1- احتساب معدل الإهلاك وفق طريقة القسط المتناقص.

$$\text{معدل الإهلاك} = (1 / \text{العمر الإنتاجي}) \times 100 \text{ ثم يضرب الناتج} \times 2$$

2- احتساب الإهلاك السنوي على أساس القيمة الدفترية وذلك كما يلي:

$$\text{الإهلاك السنوي} = (\text{التكلفة} - \text{مجمع الإهلاك}) \times \text{معدل الإهلاك} \times \text{المدة}$$

**الاحتساب الجزئي للإهلاك:**

الحالات السابقة كان يتم احتساب الإهلاك عن سنة كاملة وذلك بافتراض أن اقتناء الأصل كان في بداية السنة المالية وانتهاء عمرة الإنتاجي في نهاية السنة المالية.

ولكن في الواقع هذا الافتراض قد لا يتحقق، فيتم اقتناء الأصل خلال العام ومن ثم تخريده (نتيجة انتهاء عمرة الإنتاجي) غالباً سيكون خلال العام. كما أن عملية بيع الأصل الثابت أو استبداله أو الاستغناء عنه نتيجة وقوع حادث معين كثيراً ما تكون خلال العام. وعلى هذا فيتم احتساب إهلاك جزئي للأصل عن الأشهر التي استفيد من خدمات الأصل خلالها وليس عن سنة كاملة (وذلك في سنة الاقتناء أو الاستغناء أو البيع أو الاستبدال).

### المعالجة المحاسبية للإهلاك السنوي (قيد الإثبات ثم قيد الأفعال)

| مبالغ مدينة | مبالغ دائنة | بيان  | رقم صفحة الأستاذ | تكلفة الأصل |
|-------------|-------------|---|------------------|-------------|
| XX          | XX          | من ح/ إهلاك الأصل<br>إلى ح/ مجمع إهلاك الأصل      |                  | 31/12       |
| XX          | XX          | من ح/ قائمة الفائض أو العجز<br>إلى ح/ إهلاك الأصل |                  | 31/12       |

#### الأثر على قائمة الفائض / العجز:-

| بيان                | جزئي | كلي |
|---------------------|------|-----|
| المصروفات الإدارية: |      |     |
| إهلاك الأصل         | XX   |     |

#### الأثر على قائمة المركز المالي:-

| بيان             | تحليلي | جزئي |
|------------------|--------|------|
| أصول ثابتة       |        |      |
| الأصل            | XX     |      |
| مجمع إهلاك الأصل | (XX)   |      |
|                  |        | XX   |

### تخريد الأصل في نهاية عمرة الإنتاجي:

عندما يتم تخريد أي أصل هالك سواء لانتها عمرة الإنتاجي، أو لتقادمه ، فإن الجمعية/ المؤسسة لا تحصل في هذه الحالة على أي مقابل مالي، وتتمثل المعالجة المحاسبية فقط في إقفال ح/ الأصل في مجمع الإهلاك للأصل (وذلك عند تساوي تكلفة الأصل مع مجمع الإهلاك) اما في حالة أن الأصل لازال يعمل وقيمه الدفترية أصبحت صفر فيقيم الأصل بريال فقط وذلك كإجراء رقابي لمراقبة ذلك الأصل وحتى لا يتعرض للسرقته .

### التفرقة بين المصروفات الإيرادية والمصروفات الرأسمالية:

عملية التفرقة بين المصروفات الإيرادية والمصروفات الرأسمالية مهمة للغاية بسبب تأثيرها على نتيجة نشاط المنظمة وعلى مركزها المالي. فالمصروفات الإيرادية الخاصة بفترة مالية معينة يتم مقابلتها بإيرادات المنظمة لنفس الفترة وذلك في قائمة الدخل أو قائمة الفائض أو العجز وذلك لتحديد نتيجة نشاط المنظمة: ربح (فائض) أو خسارة (عجز). أما المصروفات الرأسمالية فهي لا تدخل في تحديد نتيجة نشاط المنظمة إلا بمقدار الإهلاك السنوي لها فقط.

### تعريف المصروفات الإيرادية:

هي مصروفات يتم إنفاقها للحصول على سلع أو خدمات يستفاد منها لفترة زمنية قصيرة نسبياً (سنة فأقل). هذه المصروفات تقفل في قائمة الدخل وبذا فهي تؤثر بشكل مباشر في تحديد نتيجة الجمعية/ المؤسسة.

### تعريف المصروفات الرأسمالية:

هي مصروفات يتم إنفاقها للحصول على سلع أو خدمات يستفاد منها لفترة زمنية طويلة نسبياً (أكثر من سنة). ويندرج تحت هذا النوع من المصروفات تكاليف اقتناء الأصول الثابتة والمصروفات التي تؤدي إلى زيادة العمر الإنتاجي للأصل أو زيادة طاقته الإنتاجية. كما يدخل ضمن هذا النوع أي مصروفات إيرادية تنفق على اقتناء الأصل الثابت حتى يصبح الأصل الثابت جاهزاً للاستخدام. وهذه المصروفات تعد أصول ثابتة وتظهر في قائمة المركز المالي طالما وفترة الانتفاع بها تزيد عن السنة، ولا يظهر منها في قائمة الدخل إلا الجزء الخاص بإهلاكها.



تقوم الجمعية/المؤسسة في نهاية كل فترة مالية بإعداد قائمة الفائض أو العجز (قائمة الدخل) بقصد تحديد نتيجة النشاط من ربح أو خسارة. كما تقوم بإعداد الميزانية العمومية (قائمة المركز المالي) بهدف إيضاح حقيقة المركز المالي في نهاية كل فترة.

وغالبا ما تعترض الجمعية/المؤسسة بعض المشكلات تتمثل في الآتي:

1. دفع مصروفات أكبر أو أقل من المصروفات التي يجب تحميلها على الفترة المالية مما يعني وجود مصروفات مدفوعة مقدماً أو مصروفات مستحقة يتطلب الأمر إجراء قيود تسوية لهما.
2. تحصيل إيرادات أكبر أو أقل من التي تخص الفترة المالية مما يعني وجود إيرادات مقدمة أو إيرادات مستحقة يتطلب الأمر إجراء قيود محاسبية لمعالجتهما.
3. تقوم الجمعية/ المؤسسة بالتأكد من أن المدينين قادرين على سداد ما على هم، وفي حالة وجود ديون مشكوك في تحصيلها يتم تكوين مخصص لهذه الديون بما يناسب كل فترة مالية، وفي حالة وجود ديون فقد الأمل في تحصيلها فينبغي استبعادها من ح/المدينين.
4. تواجه الجمعية/ المؤسسة مشكلة جرد وتقييم مخزون آخر المدة.
5. تقوم الجمعية/ المؤسسة بجرد الصندوق للتأكد من صحة رصيده المدون في الدفاتر وقد ينتج عن ذلك عدم مطابقة الرصيد الدفترى للرصيد الفعلي وهو ما يستلزم معالجة الاختلافات محاسبياً.

### 1- المصروفات المستحقة والمدفوعة مقدماً:

تعرف المصروفات بأنها التدفقات النقدية الخارجة، نتيجة ما تحصل علىه الجمعية/المؤسسة من سلع أو خدمات من الغير، ويتم إثباتها بالقيود التالي:

|     |                                   |
|-----|-----------------------------------|
| xxx | من ح/ المصروفات                   |
| xxx | إلى ح/ النقدية (الصندوق أو البنك) |

وفي نهاية السنة المالية يواجه المحاسب أحد الاحتمالات الثلاثة التالية:

أ- أن مبلغ المصروف الذي تم إثباته يساوي مبلغ المصروف الذي يخص السنة:  
في ظل هذا الاحتمال لا توجد مشكلة مرتبطة بمصروف مستحق أو مصروف مدفوع مقدماً وذلك  
لعدم وجود أي مصروف مقدم أو مستحق، وكل ما في الأمر في نهاية السنة المالية أن يتم إجراء قيد  
الإقفال التالي:

XX من حـ / الفائض أو العجز  
XX إلى حـ / المصروفات.

حـ / الفائض أو العجز في 31/12/.....م

| منه                     | له |
|-------------------------|----|
| XXXX إلى حـ / المصروفات |    |

- لا يوجد أثر على الميزانية العمومية لعدم وجود إيجار مستحق أو مقدم.

ب- أن مبلغ المصروف المسدد أقل من مبلغ المصروف الذي يخص السنة (أي يوجد مصروف مستحق):

- قيود اليومية:

XXX من حـ / المصروف عند السداد  
XXX إلى حـ / البنك أو الصندوق  
إثبات سداد المصروف

XXX من حـ / المصروف 31/12/.....م  
XXX إلى حـ / المصروف المستحق  
إثبات المصروف المستحق

XXX من حـ / الفائض أو العجز 31/12/.....م  
XXX إلى حـ / المصروف  
إقفال حـ / المصروف

ويكون إقفال حـ / المصروف بالمبلغ الذي يخص العام، في حين يظهر حـ / المصروف المستحق في قائمة  
المركز المالي في جانب الالتزامات وحقوق الملكية تحت بند أرصدة دائنة أخرى.

ج- مبلغ المصروف المسدد أكبر من مبلغ المصروف الذي يخص السنة (مصروف مدفوع مقدماً):  
المصروفات المدفوعة مقدماً هي عبارة عن مبالغ يتم دفعها خلال الفترة الحالية للحصول على منافع وخدمات يستفاد منها لفترة محاسبية قادمة، فإذا تمت الاستفادة من هذه المبالغ المنفقة في نفس سنة إنفاقها فتعتبر عبئاً على الإيراد وتفضل في حساب الفائض أو العجز، أما لو تحققت هذه المنافع في سنوات لاحقة لسنة إنفاقها فإن مبلغ النفقة هذا يمثل مصروف مدفوع مقدماً فيظهر ضمن الأرصدة المدينة الأخرى، في جانب الأصول في قائمة المركز المالي.

- قيود اليومية:

|       |                         |              |
|-------|-------------------------|--------------|
| XXX   | من ح/ المصروف           | عند السداد   |
| XXX   | إلى ح/ البنك أو الصندوق |              |
|       | إثبات سداد المصروف      |              |
| <hr/> |                         |              |
| XXX   | من ح/ المصروف المقدم    | 31/12/.....م |
| XXX   | إلى ح/ المصروف          |              |
|       | إثبات المصروف المقدم    |              |
| <hr/> |                         |              |
| XXX   | من ح/ الفائض أو العجز   | 31/12/.....م |
| XXX   | إلى ح/ المصروف          |              |
|       | إقفال ح/ المصروف        |              |

ويتم إقفال ح/ المصروف في ح/ الفائض أو العجز بالمبلغ الذي يخص السنة في حين يظهر رصيد ح/ المصروف المقدم في قائمة المركز المالي في جانب الأصول تحت بند أرصدة مدينة أخرى.

## 2- الإيرادات المستحقة والمحصلة مقدماً:

الإيرادات هي عبارة عن التدفقات النقدية الداخلة للجمعية أو المؤسسة نتيجة الحصول على منح وتبرعات أو نتيجة بيع سلع أو خدمات للغير.  
وللإيرادات ثلاث حالات يواجهها المحاسب وهي:

أ- أن الإيراد المحصل يساوي الإيراد الذي يجب تحصيله خلال السنة:

في هذه الحالة لا يوجد إيراد مقدم ولا مستحق وبالتالي لا يتم عمل قيود تسوية ويتم عمل قيد إثبات للإيراد وقت تحصيله ثم قيد إقفال لهذا الإيراد في حساب الفائض أو العجز.  
ويكون القيد الخاص بتحصيل الإيرادات كما يلي:

من ح/ النقدية (صندوق، أو بنك) XXX  
إلى ح/ الإيرادات. (ويحدد نوعها) XXX

ويتم إقفال الإيرادات في ح/ الفائض أو العجز في نهاية السنة المالية على النحو التالي:

31/12 XXX من ح/ الإيرادات

XXX إلى ح/ الفائض أو العجز

ب- مبلغ الإيرادات المحصلة أقل من الإيرادات التي تخص السنة: (إيراد مستحق)  
فوفقاً لهذه الحالة تكون الإيرادات المحصلة أقل من الإيرادات التي تخص السنة والفارق يمثل إيرادات  
مستحقة وهي تعد حق للجمعية/ المؤسسة وتظهر في قائمة المركز المالي في جانب الأصول تحت بند  
أرصدة مدينة أخرى.

ويتم التعامل مع الإيرادات المحصلة والمستحقة من خلال القيود التالية:

1- إثبات القيود الخاصة بتحصيل الإيرادات:

XXX من ح/ النقدية (بالصندوق أو البنك)

XXX إلى ح/ الإيرادات

2- إثبات الإيرادات المستحقة:

XXX من ح/ الإيرادات المستحقة في نهاية السنة.

XXX إلى ح/ الإيرادات

3- إقفال رصيد حساب الإيراد في حساب الفائض أو العجز:

XXX من ح/ الإيرادات

XXX إلى ح/ الفائض أو العجز

4- فتح حساب الإيراد المستحق ويكون رصيده مدينا ويظهر في الميزانية جانب الأصول ضمن  
الأرصدة المدينة الأخرى.

|                  |
|------------------|
| أرصدة مدينة أخرى |
| إيراد مستحق      |

5- عند استلام الإيراد المستحق في الفترة التالية يقيّد عند التحصيل على النحو التالي:

xxx من ح/ النقدية

xxx إلى ح/ الإيراد المستحق

ج- مبلغ الإيرادات المحصلة أكبر من الإيرادات الخاصة بالسنة (إيرادات محصلة مقدماً): هي الإيرادات التي حصلت خلال الفترة الحالية ولم يتم تقديم سلع أو تادية خدمات مقابلها في نفس السنة وإنما ستقدم في فترة مالية قادمة. وتكون خطوات التعامل معها على النحو التالي:

1- تسجيل الإيراد كجانب دائن والنقدية مدين عند ثبوت عملية التحصيل:

xxx من ح/ النقدية

xxx إلى ح/ الإيراد

2- إثبات الإيراد المحصل مقدماً وذلك من خلال قيد التسوية التالي:

xxx من ح/ الإيراد

نهاية السنة

xxx إلى ح/ الإيراد المحصل مقدماً

3- إقفال ح/ الإيراد بالصورة المعتادة بالقدر الذي يخص السنة

xxx من ح/ الإيراد

نهاية السنة

xxx إلى ح/ الفائض أو العجز

4- يظل حساب الإيراد المحصل مقدماً مفتوحاً ويكون رصيده دائماً ويظهر في الميزانية في جانب الالتزامات وحقوق الملكية ضمن (أرصدة دائنة أخرى).

## 3- حسابات المدينين:

يعبر مصطلح المدينون عن حقوق الجمعية/المؤسسة لدى الغير نتيجة عمليات تبادلية تمت بين الجمعية/ المؤسسة والغير.

ويتم تصنيف الديون إلى ثلاثة أنواع هي:  
أ. ديون جيدة:

وهي الديون التي من المؤكد تحصيلها لانتظام المدينين في سدادها.

ب. ديون معدومة:

وهي الديون التي لا يمكن تحصيلها بشكل نهائي من المدينين لأسباب عديدة منها (الإفلاس، الموت، اختفاء أو سفر المدين.....الخ).

ت. الديون المشكوك في تحصيلها:

هي الديون التي يحتمل عدم تحصيلها لوجود بعض الأدلة على ذلك مثل عدم السداد في الموعد أو طلب تأجيل السداد. وتمثل هذه الديون نقصاً محتمل وقوعه في الفترة المقبلة. وعلىه يجب تحميل الفترة الحالية بمقدار النقص المحتمل بتكوين مخصص للديون المشكوك في تحصيلها.

## المعالجة المحاسبية لحسابات المدينين:

## أولاً: الديون المعدومة:

عندما تقوم المنشأة ببيع بضاعة أو تقديم خدمة على الحساب يتم إثبات ذلك بجعل ح/ العميل مديناً وح/ المبيعات دائناً. وفي حالة التأكد من عدم السداد من قبل العميل يتم إعدام الدين بالقيود التالي:

XXX من ح/ الديون المعدومة

XXX إلى ح/ المدينون (العميل..)

ويعتبر رصيد الديون المعدومة خسارة تحمل على إيرادات نفس السنة المالية، ويتم إقفال هذا الرصيد في حساب الفائض أو العجز على النحو التالي:

XXX من ح/ الفائض أو العجز

XXX إلى ح/ الديون المعدومة نهاية الفترة

ويظهر أثر الديون المعدومة في الميزانية العمومية من خلال الرصيد الجديد لحساب المدينين بعد استبعاد الديون المعدومة والذي تم في القيد السابق، ويظهر حساب المدينون بالرصيد الجديد في جانب الأصول ضمن (أصول متداولة).

## ثانياً: الديون المشكوك فيها:

يتم تقدير الديون المشكوك في تحصيلها التي تخص المبيعات أو الخدمات الأجلة التي قدمت خلال الفترة المالية، وذلك لمقابلة الخسارة المحتملة التي قد تقع نتيجة عدم تحصيل بعض حسابات المدينين في المستقبل تطبيقاً لمبدأ أو سياسة الحيطة والحذر.

ولتكوين مخصص الديون المشكوك فيها يتم إجراء قيد تسويته يجعل حساب مصروفات الديون المشكوك فيها مديناً وحساب مخصص الديون المشكوك فيها دائناً بالقيد التالي:

xxx من ح/ مصروفات الديون المشكوك فيها

xxx إلى ح/ مخصص الديون المشكوك فيها

وعند الإقفال يتم عمل القيد الآتي:

xxx من ح/ الفائض أو العجز

xxx إلى ح/ مصروفات الديون المشكوك فيها.

أو استبدال القيدين بقيد واحد يتم تحميل حساب الفائض أو العجز مباشرة بقيمة الديون المشكوك فيها كما يلي:

xxx من ح/ الفائض أو العجز

xxx إلى ح/ مخصص ديون مشكوك فيها.

ويظهر حساب مخصص الديون المشكوك فيها في الميزانية في جانب الأصول مطروحاً من حساب المدينون للوصول إلى الديون الجيدة وذلك على النحو التالي:

الميزانية في 31/12

| الأصول | الخصوم                       |
|--------|------------------------------|
|        | أصول متداولة                 |
|        | xxx المدينون                 |
|        | (xxx) (مخصص ديون مشكوك فيها) |

## 4- المخزون:

يستعمل هذا المصطلح للتعبير عن البضاعة المملوكة الجمعية/المؤسسة والتي تم شراؤها وجاهزة للبيع كما يستعمل هذا المصطلح في الجمعيات والمؤسسات التي تمارس أنشطة إنتاجية للتعبير عن المواد اللازمة للإنتاج، والمخزون من الإنتاج التام ومن قطع الغيار ومن الإنتاج تحت التشغيل وهو الإنتاج الذي انتهت السنة ولم يستكمل تصنيعه. كما يدخل في هذا البند المواد المخصصة للتوزيع على الفئات المستهدفة من قبل هذه الجمعيات/المؤسسات (مثل المواد الغذائية للفقراء، كسوة العيد، الزي المدرسي، الخ..).

## المعالجة المحاسبية لمخزون آخر المدة:

المعالجة المحاسبية للمخزون تتوقف على النظام المتبع في المخازن حيث يوجد نظامان رئيسيان هما نظام الجرد المستمر ونظام الجرد الدوري.

أ- نظام الجرد المستمر:

يقوم على أساس مسك سجلات منتظمة تظهر باستمرار كمية وقيمة المخزون السلعي في أي تاريخ من خلال تسجيل أي بضاعة ترد إلى المخازن وكذا أي بضاعة تخرج من المخازن (تسجلها بالكمية وبالقيمة).

وللمعالجة المحاسبية يتم عمل القيود التالية:

1- عند شراء البضاعة أو المواد:

xxx من ح/ المخزون

xxx إلى ح/ الدائنين أو ح/ النقدية

2- عند إخراج البضاعة من المخزن تثبت بسعر التكلفة:

xxx من ح/ تكلفة المبيعات

xxx إلى ح/ المخزون

3- عند البيع تثبت بسعر البيع:

xxx من ح/ المدينون أو ح/ النقدية

xxx إلى ح/ المبيعات.

- مردودات المشتريات:

يتم احتساب مخزون البضاعة على أساس سعر التكلفة ويتم عمل القيد التالي:

xxx من ح/ الدائنين أو ح/ النقدية تاريخ رد البضاعة

xxx إلى ح/ المخزون

- مردودات المبيعات:

يتم عمل قيدين الأول لإثبات دخول البضاعة إلى المخازن (بالتكلفة) بالقييد التالي:

××× من ح/ مخزون البضاعة  
تاريخ رد البضاعة المبيعة  
××× إلى ح/ تكلفة المبيعات.

ثم قيد تخفيض المبيعات بمردودات المبيعات (بسعر البيع الذي كانت قد بيعت به)

××× من ح/ مردودات المبيعات  
تاريخ رد البضاعة المبيعة  
××× إلى ح/ المدينين أو ح/ النقدية.

وفي حالة الجرد المستمر لا يتم إجراء قيد لإثبات المخزون السلعي آخر المدة حيث يتحدد رصيده مباشرة بعد كل عملية شراء أو بيع، ويتم إقفال حساب المبيعات ومردودات المبيعات وتكلفة المبيعات في حساب المتاجرة.

ب- نظام الجرد الدوري:

يتم إثبات المشتريات ومردوداتها والمبيعات ومردوداتها في الحسابات الخاصة بها، ويظل رصيد المخزون في أول المدة ثابتاً من أول الفترة حتى نهايتها (إلا لو قامت الجمعية/ المؤسسة بزيادة رأس مالها بتقديم بضاعة)، وفي نهاية الفترة المالية يتم إقفال رصيد مخزون أول المدة بالقييد التالي:

××× من ح/ الفائض أو العجز  
××× إلى ح/ مخزون أول المدة

في ما يتعلق بالمخزون آخر المدة فليس له وجود بدفاتر الجمعية/ المؤسسة ولهذا يتطلب الأمر إجراء الخطوتين التاليتين لغرض إعداد الحسابات الختامية والميزانية:

1- الجرد الفعلي لكمية المخزون وبالتحديد الكمية الفعلية المتبقية من البضاعة أو المواد وتشكل لجان للجرد بحضور المحاسب القانوني أو من يمثله، وتسجل نتائج الجرد في قوائم أو كشوفات تحتوي على بيانات تفصيلية على النحو الآتي:

| رُقم مسلسل | اسم الصنف | مواصفاته | وحدة القياس | الكمية | سعر التكلفة | سعر السوق | ملاحظات |
|------------|-----------|----------|-------------|--------|-------------|-----------|---------|
|            |           |          |             |        |             |           |         |
|            |           |          |             |        |             |           |         |
|            |           |          |             |        |             |           |         |
|            |           |          |             |        |             |           |         |
|            |           |          |             |        |             |           |         |

2- يقيم المخزون وذلك عن طريق ضرب كمية كل عنصر في سعره، ومن ثم تحديد تكلفتة المخزون في آخر المدة وإثباته في الدفاتر بالقيد التالي:

xxx من ح/ مخزون آخر المدة  
 نهاية السنة  
 إلى ح/ الفائض أو العجز  
 xxx

ويظهر رصيد المخزون في قائمة المركز المالي نهاية العام

### 5- النقدية بالصندوق:

تقوم إدارة الجمعية/ المؤسسة في نهاية السنة بجرد النقدية بالصندوق للتأكد من مطابقتة النقدية الموجودة فعلاً مع الرصيد الدفترى لحساب الصندوق الظاهر في دفتر الأستاذ العام وهو الرصيد الذي سيظهر في الميزانية العمومية في نهاية العام.

وتكون نتيجة الجرد أحد الاحتمالات الثلاثة الآتية:

- مطابقتة النقدية مع الرصيد الدفترى وبالتالي لا يحتاج الأمر إلى إجراء قيود تسوية.
- النقدية الموجودة في الخزينة أقل من الرصيد الدفترى، وهذا يعني وجود عجز في الصندوق، ويتطلب الأمر إثباته ومعالجته محاسبياً.
- النقدية أكثر من الرصيد الدفترى، وهذا يعني وجود فائض ويحتاج إلى معالجة الزيادة محاسبياً.

## 1- العجز في النقدية:

يحدث العجز في النقدية إما بسبب وجود أخطاء محاسبية كعدم إثبات عملية صرف نقدي أو تكرار تسجيل عملية تحصيل نقدي وهنا يتطلب الأمر تحديد الإشكالية التي حدثت ومعالجتها. وقد يحدث العجز نتيجة إشكالية في نظام الرقابة الداخلية بحيث أدى إلى سرقة أو اختلاس ومن ثم فالمسبب في هذا العجز (سواء أمين الصندوق أو سواه إذا ثبت تورطه في عملية اختلاس أو إهمال أو الجمعية/المؤسسة إذا لم تضع إدارتها الأسس السليمة لنظام الرقابة الداخلية) يتم تحميله بهذا العجز.

وتكون القيود المحاسبية الخاصة بإثبات العجز في النقدية ومعالجة هذا العجز على النحو الآتي:

أولاً إثبات العجز في النقدية بالقيود التالي:

Xxx من ح/ عجز الصندوق

Xxx إلى ح/ الصندوق

ثانياً معالجة العجز:

كما سبق ذكره فإن معالجة عجز النقدية يتوقف على أسباب العجز وبناء على هذه الأسباب تكون احتمالات المعالجة على النحو الآتي:  
أ. في حالة وجود أخطاء محاسبية:  
الحالة الأولى: عدم إثبات عملية صرف نقدياً وهنا تعالج بإثبات عملية الصرف هذه على النحو الآتي:

Xxx من ح/ المصروفات أو الدائنين (الحساب الذي تم التسديد له)

Xxx إلى ح/ عجز الصندوق

الحالة الثانية: تكرار إثبات عملية تحصيل نقدياً وهنا تعالج بإلغاء القيد المكرر وذلك بإجراء قيد عكسي له وذلك على النحو الآتي:

Xxx من ح/ الإيرادات أو العملاء (الحساب الذي تم التحصيل النقدي منه)

Xxx إلى ح/ عجز الصندوق

ب. وجود ضعف في نظام الرقابة الداخلية على النقدية بالصندوق:

الحالة الأولى: تحميل أمين الصندوق بهذا العجز، طالما وهو المتسبب في العجز ويكون ذلك بالقيود التالي:

XXX من ح/ أمين الصندوق

XXX إلى ح/ عجز الصندوق

ويقوم أمين الصندوق بتوريد المبلغ نقداً أو تقوم إدارة الجمعية/ المؤسسة بخصم مبلغ العجز من مرتبه.

الحالة الثانية: تحمل الجمعية/ المؤسسة لهذا العجز واعتباره خسارة طالما وهي المقصرة في وضع الأسس الرقابية الكفيلة بالحفاظ على النقدية بالصندوق، ويكون ذلك بالقيود التالي:

XXX من ح/ الفائض أو العجز

XXX إلى ح/ عجز الصندوق

2- الزيادة في النقدية:

وتظهر في حالات نادرة وتكون ناشئة عن أخطاء محاسبية كعدم تسجيل عملية تحصيل إيرادات نقداً أو تكرار قيد صرف نقداً.

وتعالج هذه الزيادة بجعل حساب الصندوق مديناً وحساب الزيادة في النقدية دائناً ثم بتصحيح الخطأ الذي بسببه ظهرت الزيادة.

أولاً إثبات الزيادة في الصندوق وذلك بالقيود التالي:

XXX من ح/ الصندوق

XXX إلى ح/ الزيادة في الصندوق

ثانياً تصحيح الخطأ الذي بسببه ظهرت الزيادة:

فإذا كان ناشئاً عن عدم إثبات عملية تحصيل إيرادات أو متحصلات نقداً فيتم إثبات العملية ويكون القيد:

XXX من ح/ الزيادة في الصندوق

XXX إلى ح/ الإيرادات أو المدينين (بحسب الحساب الذي تم التحصيل منه)

وإذا كان ناشئاً عن تكرار إثبات عملية سداد نقداً فيكون القيد التصحيحي كما يلي:

XXX من ح/ الزيادة في الصندوق

XXX إلى ح/ المصروف أو الدائنين (بحسب الحساب الذي تم السداد له)

أما في حالة عدم معرفة مصدر الزيادة فإنها تقفل في حساب الفائض أو العجز بالقيد التالي:

XXX من ح/ زيادة الصندوق

XXX إلى ح/ الفائض أو العجز



## ملخص الوحدة

### الأخطاء المحاسبية:

- اثناء القيام بالعمليات المحاسبية قد تحدث اخطاء لابد على الجمعيات/المؤسسات من القيام بعمل التصحيح اللازم لتلك الاخطاء حيث تندرج تلك الاخطاء تحت المسميات التالية:
- 1- أخطاء الحذف وأخطاء الإضافة (التكرار)
  - 2- اخطاء كتابية
  - 3- أخطاء التوجيه المحاسبي (الأخطاء الفنية)

### الإهلاك:-

هو النقص التدريجي في قيم الأصول الثابتة نتيجة الاستخدام أو مضي المدة أو التقادم. كما يوجد هناك عدة طرق لاحتساب الإهلاك نذكر أهم طريقتين:

1. طريقة القسط الثابت :

$$\text{الإهلاك السنوي} = (\text{التكلفة} - \text{قيمة الخردة}) \times \text{معدل الإهلاك} \div \text{المدة}$$

2. طريقة القسط المتناقص:

$$\text{الإهلاك السنوي} = (\text{التكلفة} - \text{مجمع الإهلاك}) \times \text{معدل الإهلاك} \div \text{المدة}$$

### 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.
- المصروفات المسددة مقدماً والإيرادات المستحقة تعد بمثابة أصول وتظهر في قائمة المركز المالي في جانب الأصول تحت بند أرصدة مدينة أخرى.
- المصروفات المستحقة والإيرادات المحصلة مقدماً تعد بمثابة التزامات وتظهر في قائمة المركز المالي جانب الالتزامات وحقوق الملكية تحت بند أرصدة دائنة أخرى.



### 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. ويوجد حساب لمخزون أول المدة ويظل ثابت طيلة السنة ويقفل في قائمة الفائض أو العجز، في حين أن مخزون نهاية المدة تحدد قيمته من خلال الجرد الفعلي ويثبت في قائمة الفائض أو العجز.
- وفق نظام الجرد المستمر توجد سجلات منتظمة لحركة المخزون وتثبت أي عمليات شراء أو بيع في ح/ المخزون وتحدد قيمة مخزون نهاية المدة من خلال ترصيد ح/ المخزون ويجرى الجرد الفعلي بهدف التحقق من صحة الرصيد الدفترى.

### الصندوق:

- يتم الجرد الفعلي للصندوق بغرض التحقق من صحة الرصيد الدفترى له، وفي حالة وجود أي فروق بين الرصيدين الدفترى 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.

**الوحدة الثالثة**  
**نظام الرقابة الداخلية**  
**كأساس لتعزيز الشفافية**

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 ما تحتاجه من معلومات مالية صحيحة وموثوق بها يتطلب وجود ضوابط تحكم عملية تجهيز هذه المعلومات



المالية وإقامة وتشغيل النظام المحاسبي المطلوب وتحقق الحماية لأصول المنظمة وهو ما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة. هذه الضوابط تتمثل في مكونات نظام الرقابة الداخلية واللوائح التنظيمية المالية والتي تعد جزءاً من هذا النظام. وفي هذه الوحدة سيتم تناول نظام الرقابة الداخلية واللوائح التنظيمية المالية.

## نظام الرقابة الداخلية

### الرقابة الداخلية هي:

عملية متكاملة يتم تنفيذها بواسطة إدارة الجمعية/ المؤسسة والعاملين بها ويتم تصميمها لتقديم تأكيد معقول (مناسب) حول صحة المعلومات المحاسبية التي تقدمها الجمعية/ المؤسسة والمحافظة على أصولها وتحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء والالتزام بالقوانين والأنظمة. وعلى فالرقابة الداخلية تسعى لتحقيق الأهداف العامة التالية:

- حماية أصول الجمعية/ المؤسسة ومعلوماتها من السرقة والفقْد والاستخدام غير الملائم.
- تحقيق الفعالية والكفاءة في التشغيل حيث يكون استخدام الموارد محققاً للمخرجات والأهداف المطلوبة وبقدر أقل من التكاليف.
- توفير الموثوقية وملاءمة التوقيت في المعلومات التي يتم التقرير عنها للأطراف الداخلية كالإدارة ولجنة التدقيق والمدقق الداخلي وكذا للأطراف الخارجية المختلفة الأمر الذي يمكن هذه الأطراف من اتخاذ قرارات رشيدة.
- التزام الجمعية/ المؤسسة والعاملين فيها بالقوانين والأنظمة النافذة وكذا بالسياسات واللوائح والخطط الموضوعية الأمر الذي يزيد من فعالية وكفاءة الأنشطة في الجمعية/ المؤسسة وهو أمر مهم لضمان نجاحها وتطورها ولضمان حقوق الأطراف ذات العلاقة بالجمعية/ المؤسسة من مساهمين ودائنين وممولين وغيرهم.

تعتبر الرقابة الداخلية عملية ديناميكية متكاملة تتكيف بشكل مستمر مع المتغيرات التي تواجهها إدارة الجمعية/ المؤسسة والعاملين على كافة المستويات في هذه العملية للتعامل مع المخاطر ولتوفير تأكيد معقول بتحقيق رسالة الجمعية/ المؤسسة وأهدافها العامة .

هناك نوعان من الرقابة الداخلية هما :-

- الرقابة المحاسبية
- الرقابة الإدارية

**الرقابة المحاسبية :** هي المعايير التي توضع للتحقق من حماية الأصول الخاصة بالجمعية/ المؤسسة ومن سلامة ومصداقية البيانات والمعلومات المحاسبية. مثال على ذلك : استخدام سجل للمقبوضات النقدية للتسجيل الفوري لإيصالات استلام النقدية ومعرفة مقدار النقدية المستلمة في أي لحظة. مثال آخر : الجرد السنوي للمخزون حتى في حالة وجود سجل لتسجيل حركة المخزون هو إجراء رقابي ضروري للتحقق من حماية أصول الجمعية/ المؤسسة ووجودها.

**الرقابة الإدارية :** هي المعايير والمحددات التي تصمم لزيادة فاعلية أعمال الجمعية/ المؤسسة وليس لها تأثير مباشر أو اعتماد على دقة ومصداقية السجلات المحاسبية. على سبيل المثال فإنه يطلب من المسافر في مهمة خاصة بالجمعية/ المؤسسة أن يقوم بكتابة تقرير يوضح طبيعة المهمة والنتائج المحققة منها .

هناك ثلاث مفاهيم تتحكم في نظام الرقابة الداخلية :-

• **مسئولية الإدارة** يجب على الإدارة أن تنشئ وتطبق نظام رقابة داخلية خاص بالجمعية/ المؤسسة ويتفق هذا مع مسؤولية الإدارة في إعداد قوائم مالية تتماشى مع معايير المحاسبة المتعارف علىها ووجود نظام رقابة داخلي قوى مهم وأساسي لتحقيق الأداء المطلوب من الجمعية/ المؤسسة .

• **التأكيدات المعقولة:** يجب على الإدارة أن تضع وتطبق نظام رقابة داخلي يسمح بالتأكد المعقول (المناسب) من أن نظام الرقابة الداخلية يحقق أهدافه التي سبق ذكرها، وعلى الإدارة أن تضع وتطبق ما يتلاءم معها بعد دراسة التكلفة والمنفعة من إجراءات الرقابة الداخلية.

• **القيود والمحددات:** توجد بعض القيود والمحددات التي تعيق الرقابة الداخلية من القيام بأعمالها :  
O إن الرقابة الداخلية لا يمكن أن تصل إلى حد الكمال، فحتى إذا تم تصميم نظام يبدو أنه مثالي فإن فاعلية هذا النظام تعتمد على الأشخاص المستخدمين له .

- ففي حالة اشتراك أكثر من شخص في الجمعية/المؤسسة في التلاعب وسرقة أصول الجمعية/ المؤسسة وهو ما يطلق عليه التواطؤ فيكون هذا خرق لنظام الرقابة الداخلية ومحدد له.
- 0 تكلفة الرقابة الداخلية يجب أن تقل عن المنفعة المتوقعة منها وهو ما يطلق عليه (معيار التكلفة والمنفعة).
- 0 يُصمم نظام الرقابة الداخلية من قبل بشر و بالتالي قد تكون فيه ثغرات مما يؤدي إلى وقوع أخطاء تحد من فعالية هذا النظام .

## مكونات نظام الرقابة الداخلية:

تتمثل مكونات نظام الرقابة الداخلية في خمسة عناصر أو مكونات متداخلة هي :-

- 0 بيئة الرقابة
- 0 تحليل الخطر
- 0 أنشطة الرقابة
- 0 المعلومات والتوصيل
- 0 المتابعة

### أولاً :- بيئة الرقابة ومتطلبات ( الشفافية ) :-

هي البيئة الرقابية التي تعمل فيها الجمعية/المؤسسة و التي تقدم الأساس الذي تقوم عليه كل المكونات أو العناصر الأخرى التي تتركز علىها الرقابة الداخلية وتعكس شفافية الجمعية/المؤسسة. وتتكون البيئة الرقابية في الجمعية/المؤسسة من التالي :-

- 1- النزاهة الشخصية والمهنية القيم الأخلاقية في كل الأوقات من خلال جميع أجزاء الجمعية/ المؤسسة أثناء تادية عملها .
  - 2- اسلوب الإدارة العليا ( فلسفة الإدارة وكيفية تادية اعمالها ( الشفافية )).
  - 3- الهيكل التنظيمي .(وضوح العلاقة بين كافة الوظائف ووجود توصيف وظيفي واضح)
  - 4- سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على تعيين الكفاءات من العاملين ممن يتمتعوا بالأمانة والنزاهة والمحافظة على هذه الكفاءات وتدريبها.
- ومن ناحية أخرى فإن إدارة الجمعية/المؤسسة تلعب دوراً مهماً في الترويج للبيئة الأخلاقية عن طريق تطوير عملية الاحتراف وتأديه الاعمال بوضوح والالتزام بالشفافية في الممارسات اليومية ويصبح ذلك واضحاً في تادية عملها عن طريق الالتزام بالسياسات والإجراءات الصحيحة وعرضها بالشكل الصحيح دون تحريف أو تدليس أو تزوير ( متطلبات الشفافية ) هذا التحريف أو التزوير من شأنه عرض نتيجة الاعمال بشكل مخالف عما هو في الواقع . ومن المهم لإدارة الجمعية/المؤسسة بأن تضع دليل سياسات وإجراءات واضح وصريح ومعلن للجميع يحدد فيها التزامات وحقوق جميع موظفيها وأن تضع لائحة بالقيم الأخلاقية التي تتبناها الإدارة و إعلام العاملين بها.

### ثانياً:- تقييم وتحليل الخطر :-

عملية تقييم المخاطر هي عملية التعرف على المخاطر التي تواجهها الجمعية/ المؤسسة وتحليلها وعمل الحلول أو الاستجابة المناسبة لها لضمان عدم تأثر أنشطة الجمعية/ المؤسسة بهذه المخاطر. ويوجد أربعة أنواع من الاستجابة للخطر وهي :-

o التحويل

o القبول

o المعالجة

o الأنهاء

و هذه الاستجابات الاربعة تعتبر معالجة للخطر وهي الاكثر ملاءمة لأن الرقابة الداخلية الفعالة تعتبر آلية رئيسية لمعالجة الخطر .

وإجراءات الرقابة المناسبة يمكن أن تكون اما كاشفة للخطر بعد وقوعه أو مانعة له قبل أن يقع. ونظرا لأن الظروف الحكومية أو الاقتصادية أو الأنتاجية أو التنظيمية في تغير مستمر فيجب أن يكون تقييم الخطر المواجه للجمعية/ المؤسسة في تغير مستمر كما أن عملية تقييم الخطر تنطوي على التعرف وتحليل الظروف والفرص والمخاطر المتغيرة وتعديل الرقابة الداخلية للتعامل مع الخطر المتغير بناء على تحديد أهداف الجمعية/ المؤسسة مسبقا وهو شرط أساسي لتقييم الخطر .

### ثالثاً :- أنشطة الرقابة :-

تمثل أنشطة الرقابة السياسات والإجراءات الموضوعية للتعامل مع المخاطر لإنجاز أهداف الجمعية/ المؤسسة وحتى تتحقق فعالية أنشطة الرقابة فإنها يجب أن تكون مناسبة وتعمل بشكل متسق ووفقا للخطة خلال الفترة ويجب أن تكون فعالة من ناحية التكلفة و أن تكون شاملة ومعقولة وتعمل أنشطة الرقابة في جميع المستويات بالجمعية/ المؤسسة وفي كل الوظائف وتحدد أنشطة الرقابة من خلال التالي :-

- 1- فصل المهام ( التسجيل - الحيازة - الاعتماد - الرقابة )
- 2- اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية الأصول والسجلات والدفاتر واستخدامها بالشكل الصحيح .
- 3- عمليات فحص ومراجعة الأداء التشغيلي للأنشطة والعمليات .
- 4- وجود الترخيص الملائم للعمليات والأنشطة.

ولكي تكون أنشطة الرقابة فعالة يجب أن تكون :-

- مناسبة ( بمعنى أن الاجراء الرقابي الصحيح في المكان الصحيح متناسب مع الخطر المرتبط به )
- تعمل بشكل متسق ووفقا للخطة خلال الفترة ( يتم تطبيقها بحرص من قبل كل الموظفين ولا يتم إهمالها عندما يكون الرؤساء غير موجودين أو عندما يكون عبء العمل كبير )

- أن تكون فعالة من ناحية التكلفة (بمعنى ألا تزيد تكلفة تنفيذ الرقابة عن المنافع المترتبة علىها)
- أن تكون شاملة ومعقولة ومرتبطة بأهداف الرقابة.

#### رابعاً :- المعلومات والاتصال :-

يجب أن يعمل نظام المعلومات المحاسبية على إصدار وتقديم التقارير اللازمة للمستخدمين الداخليين بمختلف مستوياتهم التنظيمية وكذا المستخدمين الخارجيين بمختلف فئاتهم على أن تتسم هذه التقارير بملائمتها للمستخدمين وبموثوقيتها ووقيتها وعلىه فيجب أن يصمم نظام المعلومات المحاسبية بالشكل الذي يلبي ذلك وبما يحفظ مكونات نظام الرقابة الداخلية وتعتبر المعلومات والاتصال ضرورية لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية وتتوقف قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة على جودة المعلومات والتي يجب أن تكون :-

0 مناسبة (هل المعلومات المطلوبة تناسب الاحتياج؟)

0 ووقتية (هل المعلومات متاحة في الوقت الذي يكون هناك حاجة إليها؟)

0 حديثة (هل المعلومات تمثل أحدث المتاح؟)

0 دقيقة (هل المعلومات صحيحة)

0 يمكن الوصول إليها (هل يمكن الوصول إلى المعلومات بواسطة الأطراف الذين هم بحاجة إليها) يجب أن يتدفق الاتصال الفعال من اسفل وعبر وإلى أعلى التنظيم خلال كل المكونات وكل الهيكل التنظيمي ويجب أن يتلقى كل الافراد رسالة واضحة من الإدارة العلى بأن مسئوليات الرقابة يجب أخذها بجدية ويجب أن يتفهم الأفراد أدوارهم الخاصة في نظام الرقابة الداخلية وبالإضافة إلى فهم كيفية ارتباط أنشطتهم الفردية بعمل الآخرين. وتعتبر المعلومات هي الأساس في عملية الاتصال والتي يجب أن تفي بتوقعات المجموعات والأفراد وتمكنهم من أداء مسئولياتهم بفعالية.

#### خامساً :- المتابعة :-

يجب متابعة نظم الرقابة الداخلية لتقييم جودة أداء النظام عبر الزمن ويتم إنجاز المتابعة من خلال الأنشطة الروتينية وعمليات التقييم المنفصلة أو مزيج من ذلك وعلى النحو التالي :-

0 المتابعة المستمرة :-

تتم المتابعة المستمرة للرقابة الداخلية من خلال الأنشطة التشغيلية المتكررة والعادية للجمعية/ المؤسسة وتشتمل على الإدارة السليمة وأنشطة الإشراف والتصرفات الأخرى التي يتخذها الأفراد اثناء أداء واجباتهم .

## O عمليات التقييم المنفصلة :-

يعتمد نطاق وتكرار عمليات التقييم المنفصلة ( كل مشكلة على حدة) بشكل أساسي على تقييم المخاطر وفعالية إجراءات المتابعة المستمرة حيث توفر ضمانات بأن الرقابة الداخلية تحقق النتائج المرغوبة المبنية على الطرق والإجراءات المحددة مقدماً ويجب التقرير عن عيوب الرقابة الداخلية الى المستوى الإداري المناسب .

وتقويم نظام الرقابة الداخلية ومتابعته يمكن أن يتم من خلال الأفراد المتعاملين معه ومن خلال ملاحظات كل من المدقق الخارجي والمدقق الداخلي ولجنة الرقابة والتفتيش وذلك على النحو الآتي:

- 1- تعيين مدقق داخلي لتدقيق أعمال المؤسسة بشكل مستمر على أن تتبع هذه الوظيفة لجنة الرقابة والتفتيش أو المؤسسين وأن يكون متخصصاً وذا خبرة في الجوانب المالية والمحاسبية.
- 2- اعتماد القوائم المالية للمؤسسة من قبل مدقق خارجي حيث يجب أن يتم اختيار المدقق الخارجي والاتفاق معه وتحديد أتعابه من قبل المؤسسين أو لجنة التدقيق إن وجدت أو من قبل لجنة الرقابة والتفتيش ولا يجوز أن توكل هذه المهمة إلى الإدارة أو مجلس الأمناء كما يجب أن يقدم المدقق الخارجي تقريره إلى الجهة التي عينته (المؤسسين أو لجنة التدقيق أو لجنة الرقابة والتفتيش) ولا يجوز أن يقدم تقريره إلى الإدارة أو مجلس الأمناء.
- 3- لجنة الرقابة والتفتيش:

- O يجب أن يتم اختيار أعضائها من قبل المؤسسين أو أن يتم انتخابهم من الجمعية العمومية.
- O يفضل أن يكون أعضاؤها من حملة الشهادة الجامعية على الأقل.
- O يفضل أن يكون أحد أعضائها لديه خبرة ومؤهل في الجوانب المالية والمحاسبية.
- O يجب أن تجتمع دورياً .

## إرشادات لإقامة نظام فعال للرقابة الداخلية :

- O لا ينبغي أن يكون شخص مسئول عن عملية معينة بكاملها، لأنه من السهل اكتشاف الأخطاء والتقرير عنها إذا تم فصل العملية المعينة بين فردين أو أكثر فلا يجوز أن يكون الفرد المسئول عن عملية مشتريات مسئول أيضاً عن تحرير الشيك ومراجعتة وقيده بالدفاتر بل يجب الفصل بين هاتين المهمتين ” الفصل بين الواجبات والاختصاصات ”
- O يجب أن تكون المسؤولية محددة تحديداً دقيقاً بحيث لا يثار أي تساؤل حول المسؤولية في الأداء ” تحديد دقيق للمسئوليات من خلال وجود هيكل تنظيمي ”
- O من الضروري اختيار الأفراد وتدريبهم بعناية ويتطلب ذلك بطبيعة الحال وجود برامج محددة للاختيار والتدريب للعاملين .

- 0 ينبغي تناوب الأفراد على الوظائف أو الأعمال كلما كان ذلك ممكناً - حيث يؤدي ذلك إلى اكتشاف أي أخطاء أو عدم انتظام أو قصور ، بالإضافة إلى أن ذلك يجعل العاملين نشطين باستمرار.
- 0 ينبغي أن يحصل المسؤولون عن عهد أو مسئوليات محددة بالجمعية /المؤسسة على إجازاتهم السنوية بانتظام وأن يحل محلهم أفراد بديلون وذلك لاكتشاف أي تلاعب ولتحقيق الهدف من القاعدة السابقة الخاصة بالتدوير.
- 0 يجب أن يكون هناك نظام للحوافز والمكافآت ، فالمكافأة تعتبر بمثابة حافز بالنسبة للموظف ، كما أنها تعتبر أداة لحماية أموال الجمعية.
- 0 يجب تشكيل لجان دائمة لعمليات الجرد والفحص والمعاينة على أن تقوم كل لجنة بوضع منهج متكامل يمثل خطتها السنوية وبرامجها خلال الفترة القادمة وتعتمد من إدارة الجمعية/المؤسسة على أن يراعى حضور المراجع الخارجي أو من ينوب عنه أثناء عملية الجرد.
- 0 يعرض على مجلس الإدارة كل شهر حساب يتضمن بيانات شاملة عن الإيرادات والمصروفات يوضح فيها الإيرادات التي تم تحصيلها وما أنفق منها خلال تلك المدة والمركز المالي.
- 0 يحدد بأمر إدارة الجمعية/المؤسسة الموظفين الذين يعهد إليهم بالعهد أو السلف المستديمة وعلى أن يتخذ في شأنهم القواعد والإجراءات والضمانات التي تتبع مع أصحاب العهد .
- 0 تفعيل إدارة المراجعة الداخلية في الجمعية/المؤسسة من شأنه تقوية نظام الرقابة الداخلية بالإضافة إلى تقديم تقارير شهرية للمختصين عن سير المراجعة الداخلية ومدى تحقيق الجمعية/المؤسسة لأهدافها .

## « أحكام عامة في الرقابة الداخلية :-

1- الفصل الملائم بين المهام:(الفصل بين المهام الخاصة بحياسة الأصول والمحاسبة والترخيص)

- حيث يحظر على أمين الصندوق القيام بأي من الأعمال الآتية:
  - 0 توريد أو صرف نقدية دون توجيه.
  - 0 اعتماد النفقات.
  - 0 التوقيع على الشيكات.
  - 0 إمساك صندوق المصروفات النثرية.
  - 0 أن يكون أمين الصندوق عضواً في لجنة جرد الصندوق.
  - 0 إعداد أو مراجعة مذكرة تسوية البنك.
  - 0 القيام بالأعمال المحاسبية.
  - 0 حيازة أي أصول أخرى (أصول ثابتة، مخزون....الخ).

- يحظر على الموظفين في الوظائف المحاسبية القيام بأي من الأعمال الآتية:
  - الاحتفاظ بالنقدية أو بأصول أخرى (ثابتة، مخزون...الخ).
  - إصدار أذون صرف أو توريد نقدية.
  - التوقيع على الشيكات.
  
- يحظر على الموظفين الذين لديهم عهد من أصول ثابتة أو متداولة (خلاف النقدية) القيام بأي من الأعمال الآتية:
  - الاحتفاظ بالنقدية.
  - التوقيع على الشيكات.
  - الترخيص بتوريد أو صرف نقدية.
  - اتخاذ القرارات المتعلقة بشراء أو التصرف بالأصول التي في عهدتهم.
  
- يحظر أن يتم إعداد مذكرة تسوية البنك أو مراجعتها من قبل:
  - أمين الصندوق.
  - الموظفين في الوظائف المحاسبية.
  - من يحتفظ بدفتر الشيكات.
  - من يوقع على الشيكات.
  - من يستلم الشيكات الواردة.
  
- يحظر أن يكون أحد أعضاء لجنة الرقابة والتفتيش عضواً في مجلس الأمناء. (نص قانوني)
- يحظر أن يشغل أحد أعضاء لجنة الرقابة والتفتيش وظيفة تنفيذية في المؤسسة. (نص قانوني)
- يحظر أن يكون من بين أعضاء مجلس الأمناء من يشغل منصب في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل أو في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. (نص قانوني)

• وجود الترخيص الملائم للعمليات المالية والأنشطة:

- 0 فالترخيص العام يتم من خلال وضع سياسات عامة يتم الالتزام بها من قبل الجميع في كل الحالات المتشابهة كوضع سياسة متعلقة " باستعاضة مبلغ صندوق المصروفات النثرية عندما يصل إلى حد معين ."
- 0 أما الترخيص الخاص أو المحدد فهو يتعلق بعملية مالية فردية دون أن يتم تعميمه على الحالات المشابهة.
- 0 وعلى إدارة الجمعية/المؤسسة أن تحدد الحالات التي تصدر لها ترخيص عام وتعلم ذوي العلاقة بها، كما أن علىها أن تحدد الحالات التي تستلزم منحها تراخيص خاصة وتحدد الجهة المسؤولة عن إصدار التراخيص الخاصة وحدود المبالغ التي من حقها أن تعطي فيها تراخيص خاصة.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية الأصول والسجلات:
  - الرقابة على النقدية: (المقبوضات النقدية):
  - يجب أن يتم تسجيل النقدية الواردة أو الشيكات المستلمة في دفاتر أو سجلات خاصة بذلك أولاً بأول.
  - يجب أن يتم توريد المبالغ المحصلة والشيكات المستلمة إلى البنك أولاً بأول (في نهاية اليوم الذي تم استلامها فيه أو اليوم الثاني مباشرة).
  - يجب أن يتم مطابقة كشوف الإيداع بالبنك مع سجلات النقدية والشيكات الواردة.
- الرقابة على المدفوعات النقدية:
  - يفترض أن تتم جميع المدفوعات (عدا النثرية) بشيكات وليس نقداً.
  - يجب أن يتم إرفاق المستندات المؤيدة للصراف بالشيكات عند تقديمها للتوقيع علىها.
  - يجب أن لا يتم صرف أي شيك إلا بوجود توقيعين عليه كحد أدنى (بالطبع ممن لهم صلاحية ذلك) بعد سحب شيك بالمصروفات يجب أن يتم التأشير على المستندات المؤيدة للصراف بما يفيد صرف مبالغها لكي لا تستخدم مرة أخرى ويكون ذلك إما بختمها بختم (مدفوع أو صرف أو تخريمها...الخ).
  - يحظر التوقيع على شيكات فارغة.
  - يحظر إصدار شيكات لحاملها.
  - يجب مراجعة النفقات للتأكد من انسجامها مع شروط الممولين.
  - في حال إلغاء أحد الشيكات لأمر ما ينبغي تأشيرة بعبارة " ملغي " والاحتفاظ به في كعب دفتر الشيكات والإشارة إلى إلغائه في مستند الدفع الخاص به هذا وينبغي ألا تجري أي دفعات استناداً إلى فاتورة شكلية أو مبدئية.

• يجب القيام بالجرد المفاجئ للصندوق وفي أوقات مناسبة.

O الرقابة على صندوق المصروفات النثرية:

- يجب استخدام صندوق المصروفات النثرية لكل المصروفات صغيرة القيمة على أن يتم سداد المصروفات الكبيرة عن طريق البنك.
- يجب أن تكون المصروفات النثرية مؤيدة بمستندات.
- يجب أن تكون مستندات المصروفات النثرية مرقمة مسبقاً بأرقام مطبوعة.
- يجب أن تكون مستندات المصروفات النثرية مكتوبة بقلم غير الرصاص.
- يجب أن تختم أو يؤشر علىها بما يفيد صرفها.
- يجب وضع سياسة مكتوبة تغطي حدود المبالغ النثرية ومتطلبات اعتمادها والمبلغ الذي يجب أن يتم عنده استعاضة المبالغ المنصرفة.
- يجب فحص المستندات المؤيدة للمصروفات النثرية من قبل الموظف المختص في نفس وقت الاستعاضة.
- يجب القيام بالجرد المفاجئ لصندوق المصروفات النثرية وفي أوقات مناسبة.

O الرقابة على المخزون والأصول الثابتة:

- يجب أن تكون كل الأصول الثابتة مرقمة بأرقام خاصة مثبتة علىها.
- وضع قوائم تفصيلية كافية عن الأصول المملوكة للجمعية/المؤسسة يحدد فيها أنواع هذه الأصول موقعها، أرقامها، تكلفتها، تاريخ شرائها، معدل إهلاكها، طريقة الإهلاك، الإضافات التي أجريت علىها وتاريخ هذه الإضافات، الإهلاك السنوي، مجمع الإهلاك، القيمة الدفترية.
- يجب صيانة هذه القوائم باستمرار كما يجب أن تراجع من قبل الإدارة.
- يجب الاحتفاظ بالأصول الحساسة أو الثمينة في أماكن آمنة وأن يحظر التعامل معها إلا لعدد محدود من الأفراد وأن يكون لهم صلاحية ذلك.
- يمنع نقل أي أصول ثابتة إلى خارج الجمعية/المؤسسة إلا بترخيص ممن لهم صلاحية ذلك.
- وضع سياسات تحكم عمليات الإضافة والاستبعاد والتحويل لهذه الأصول.
- يجب أن يتم جرد هذه الأصول دورياً.
- يجب وضع برنامج لصيانة هذه الأصول والالتزام به.
- يجب الاحتفاظ بالمخزون في أماكن مناسبة ومغلقة في عهدة أشخاص محددين.
- تخصيص سجلات منتظمة للمخزون وعلى مستوى كل صنف مخزني تسجل فيه الكميات الواردة والمنصرفة والرصيد لكل صنف وذلك بعد كل عملية توريد أو صرف مخزني.
- يجب جرد المخزون بشكل مفاجئ وفي أوقات مناسبة.

- تعيين الأشخاص ذوي الكفاءة والنزاهة في الوظائف التي يعهد إلى القائمين علىها بعهد ثمين.
- التأمين على أصول الجمعية/المؤسسة ضد الأخطار التي قد تتعرض لها وكذا التأمين ضد خيانة الأمانة على كل الموظفين الذين لديهم عهد ثمين.

#### 0 الرقابة على الملفات والسجلات:

- يجب اختيار النظام المناسب لحفظ السجلات والملفات (مؤتمت، شبه مؤتمت، يدوي).
- توفير التجهيزات اللازمة للمحافظة على درجات حرارة ورطوبة مناسبة.
- وضع نظام صارم لحماية الدفاتر والسجلات والوثائق والأصول الحساسة وتوفير الوسائل التي تمنع دخول الأفراد غير المصرح لهم إلى أماكن هذه الدفاتر والسجلات والوثائق والأصول وتوفير كاميرات مراقبة في هذه الأماكن.
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية من الوثائق والسجلات المهمة في أماكن مختلفة ويفضل أن تكون متباعدة جغرافياً.

#### 0 الرقابة على المرتبات والسلف على المرتبات:

- المرتبات: إذا كانت الجمعية/المؤسسة تضم عدداً كبيراً من الموظفين أو العاملين ينبغي إجراء مراجعة دورية لأسماء العاملين وأجورهم واستقطاعاتهم المستعملة في حساب رواتبهم ومقارنتها بالسجلات الشخصية المصرح بها. وينبغي أن تكون هذه الإجراءات متبعة لمراقبة العمل في الوقت الإضافي والترخيص به من قبل أشخاص مستقلين عن إدارة الرواتب.
- السلف على المرتبات: ينبغي أن تبقى هذه السلف في أدنى حد ممكن ولا تمنح إلا في الحالات التي يواجه فيها الموظف صعوبات آنية وينبغي أن يفتح في دفتر الأستاذ حساباً منفصلاً لكل سلفه على أن تقع تصفيته عند استرداد السلفة من الراتب أو الأجر.

#### 0 النظام المحاسبي:

- يجب وضع دليل يوضح الدورة الخاصة بكل مستند.
- يجب وضع دليل لحسابات الجمعية/المؤسسة.
- يجب وضع دليل للإجراءات الواجب اتباعها في كل ما يتعلق بالمستندات والدفاتر والنظام المحاسبي.
- النظام المحاسبي المؤتمت (الآلي) يجب أن يوفر مستويات مختلفة من الصلاحية (يحدد من له حق التعامل مع النظام من حيث الإدخال والإطلاع والتعديل...الخ).
- النظام المحاسبي المؤتمت (الآلي) يجب أن تتوفر فيه إجراءات مختلفة لتحقيق الأمانة (مثل وجود كلمات المرور، الحدود المالية...الخ).

## اللوائح التنظيمية المالية

تعاني كثير من الجمعيات/المؤسسات خاصة في بداية نشأتها من خلل في تنظيمها المالي والذي يتمثل في ضعف الرقابة المالية وبالذات على المصروفات نظراً للقصور في تحديد الإجراءات المالية الملائمة والأفراد المخولين لتنفيذ هذه الإجراءات على شكل مهام مكتوبة في لوائح تنظم العمل المالي.

وفي هذه الوحدة سندرس مجموعة من الإجراءات والمهام وتحديد الاختصاصات الملائمة لضبط العمل

وذلك من خلال معرفة المحاور التالية:

○ أهمية اللوائح المالية.

○ الأساس القانوني لإعداد اللوائح.

## اللائحة التنظيمية المالية

إن من أهم وظائف الإدارة المالية وظيفته التنظيم مثلها في ذلك مثل الإدارة العامة، والتنظيم يعتمد في تطبيقه وممارسته في العمل الإداري بمختلف أنواعه على الهيكل التنظيمي القائم على تحديد السلطات والمسئوليات من خلال تجميع وتوزيع الأنشطة المتشابهة على العاملين المختصين بذلك، كما يعتمد كذلك على اللوائح التنظيمية المختلفة، التي تقوم على بيان وتوصيف تلك المهام ومن يقوم بتنفيذها، وبالتالي فإن اللائحة المالية يمكن أن تعرف بأنها: وثيقة تبين المهام التي تتم في كل وظيفة من الوظائف ووصف تلك المهام وتحديد من يقوم بتنفيذها.

وعلى الرغم من اختلاف حجم ونوع الأنشطة الممارسة في الجمعيات من جمعية لأخرى والذي بدوره يؤثر على محتويات اللائحة التنظيمية المالية، إلا أن المكونات الأساسية للوائح التنظيمية المالية تكاد تكون متشابهة.

وقبل أن نستعرض أهم مكونات اللائحة المالية يجدر بنا ذكر أهم مهام المدير المالي (المسؤول المالي) على وجه العموم وهي كالتالي:

- القيام بعملية التخطيط المالي والرقابة المالية.
- الحصول على الدعم والموارد المالية المختلفة.
- استثمار أموال المنظمة في فرص استثمارية مربحة وآمنة (إذا نص نظامها الأساسي على ذلك).
- التنبؤ بالمشاكل المالية والعمل على مواجهتها.
- إعداد الحسابات الختامية والقوائم المالية.

أما ما يخص أهم مكونات اللائحة المالية فيمكن توزيعها على أكثر من محور أساسي على النحو التالي:

### أولاً: الأساس القانوني في إعداد اللائحة المالية:

نصت الفقرة (ج) من المادة (25) من قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية 2001 في اليمن على حق الجمعية العمومية في مراجعة البيانات المالية وإقرار الموازنة السنوية والحساب الختامي. كما ورد في الفصل الرابع من نفس القانون من المادة (39) وحتى المادة (43) الخطوط العريضة التي تبين سير العمليات المالية والاحتفاظ بالسجلات والوثائق المالية، كما يبين القانون بعض ملامح الوظائف المالية بين رئيس الجمعية/المؤسسة والأمين العام والمسئول المالي، كما نصت المادة (4) بند ب رقم 4 على أنه يجب أن يكون لدى الجمعية/المؤسسة عقد تأسيس ونظام أساسي يتضمن كل شؤونها التنظيمية والمالية والإدارية ومن ضمنها الموارد المالية للجمعية أو المؤسسة وأوجه استخدامها والتصرف فيها. ونصت المادة (30) على أن يكون للجمعية أو المؤسسة هيئة إدارية تنتخب من قبل الجمعية العمومية في حال الجمعيات أو تعين من قبل المؤسسين في حال المؤسسات وتتكون من خمسة أعضاء على الأقل، تمارس عدداً من الاختصاصات منها مراجعة البيانات المالية وإقرار الموازنة التقديرية وعرضها على الجمعية العمومية في الجمعيات أو المؤسسين في المؤسسات للمصادقة علىها. كما توضح المادة (4) الإعفاءات الضريبية والميزات المالية التي تتمتع بها الجمعيات والمؤسسات الأهلية. والمادة (43) والتي تحدد مدة حفظ السجلات المالية بفترة 9 سنوات، إضافة إلى المادة (46) ومادة (68) ومادة (78) والتي توضح العقوبات الخاصة بالمخالفات المالية. ونظراً لعدم تفصيل القانون للمهام والاختصاصات والإجراءات المالية المختلفة، أصبح لزاماً على المنظمات الأهلية إعداد اللوائح المالية تفصيلاً لأعمالها حتى تتجنب التداخل في الاختصاصات المالية.

### ثانياً: الأجزاء الرئيسية لللائحة المالية:

#### 1. الأحكام العامة (التمهيدية):

وفيها يتم توضيح نطاق سريان هذه اللائحة، هل يكون على المركز الرئيس للجمعية/ المؤسسة، أو على جميع فروعها ومشاريعها إذا وجدت. كما يشار إلى العلاقة في الوظيفة المالية ما بين الأعضاء الثلاثة التنفيذيين في الهيئة الإدارية (الرئيس، الأمين العام، المسئول المالي) من حيث التوقيع على الشيكات والمعاملات أو العقود المالية. كما أنه يمكن تحديد سقف الصرف المالي (المبلغ) للأشخاص ذوي العلاقة، على سبيل المثال: مدير الجمعية له الحق في صرف مبلغ عشرين ألف ريال، رئيس الجمعية له الحق في صرف مبلغ مائة ألف ريال، وما زاد عن ذلك يتم إصدار قرار من الهيئة الإدارية، وغير ذلك من الأحكام المنظمة والعامّة للعمل المالي في الجمعية / المؤسسة.

## 2 - التسمية والتعاريف:

ويذكر فيها معاني الكلمات الواردة في اللائحة والتي لها علاقة بالعمل المالي، كما يحدد فيها تسمية اللائحة المنظمة لذلك العمل.

## 3 - الإجراءات النقدية:

وتحدد فيها الجمعية / المؤسسة إجراءات التحصيل سواء كان التحصيل نقداً أو بشيك، وما يتبع ذلك التحصيل من القيام بالتوريد إلى الحساب البنكي للجمعية / المؤسسة. كما تحدد الجمعية إجراءات الصرف النقدي (نقداً / شيك) وما هي الخطوات اللازم إتباعها عند القيام بالصرف والوثائق اللازمة لإنجاز عملية الصرف، كما يتم توضيح أهم بنود الصرف (كالمرتبات والأجور) والإجراءات اللازمة لصرفها.

## 4 - العهد والسلف:

تحدد فيها أنواع العهد والسلف (عهد نقدي، عهد عينية) كما تتحدد نسبة السلفة المتاحة للموظف من مقدار مرتبه الشهري وطريقة استرداد العهد والسلف والفترة الزمنية المتاحة للاسترداد. وأيضاً تحدد اللائحة الجزاءات المالية المناسبة في حق من ائلف أو استخدم العهدة استخداماً شخصياً. ويجب أن يحدد مقدار (السلفة المستعاضة) الخاصة بأمين الصندوق ومتى يتم استعاضتها. وما هي أهم الإجراءات اللازم اتخاذها في حالة وجود عجز في الصندوق، ومن يقوم بالجرد الدوري على الصندوق ومحاسبة أمين الصندوق.

## 5 - الأصول الثابتة:

وفي هذا البند يتم توضيح نقاط مختلفة منها على سبيل المثال:

- كيفية الموافقة على شراء الأصل الثابت.
- الإجراء المتبع للحصول على الأصل الثابت.
- تسليم واستخدام الأصل الثابت.
- إهلاك الأصول الثابتة وطريقة الإهلاك (ثابت أو متناقص).
- آلية جرد الأصول الثابتة.
- الاستغناء عن الأصل الثابت (البيع، التخريد).
- أي قواعد عامة أخرى.

## 6 - إعداد الموازنة التقديرية:

تحدد فيها الجهات المسؤولة عن إعداد الموازنة التقديرية والأسس العامة التي تحكم إعداد الموازنة والوثائق اللازمة لتوضيح أرقام الموازنة. كما تحدد آلية المناقشة بين البنود المختلفة للموازنة سواء كان لوجود عجز أو فائض.

## 7 - النظام المحاسبي والمجموعة الدفترية:

نذكر فيه نوع النظام المحاسبي المعتمد، ومجموعة الدفاتر المحاسبية المعتمدة بالإضافة إلى السندات المالية التي يتم تفرغها إلى هذه السجلات.

## 8 - الرقابة المالية:

### 1- الرقابة الداخلية:-

من هم الأشخاص المسؤولين عن الرقابة؟ وما هي المهام التي بإمكانهم ممارستها؟ وما نطاق رقابتهم؟

### 2- الرقابة الخارجية:-

وتقوم الجمعية/ المؤسسة بتعيين مراجع خارجي (محاسب قانوني) لمراجعة الحسابات والقوائم المالية والتصديق علىها.

## 9 - الشراء :

ويتم في هذا البند تحديد آلية الشراء، هل تكون عن طريق الأمر المباشر أو عن طريق الممارسة أو عن طريق المناقصات، وما هي الآليات المتبعة في الشراء وفقاً للطرق السابقة.

## 10 - المخازن:

ويتم تفصيل مجموعة نقاط منها على سبيل المثال:

- مهام أمين المخازن.
- إجراءات التوريد المخزني.
- إجراءات الصرف من المخازن.
- نوع السجلات المخزنية.
- الإجراءات في حالة تلف أو فقدان شيء من الأصناف.

## 11 - المركز المالي والحسابات الختامية:

نحدد نوع القوائم المالية المستخدمة ومن يقوم بإعداد هذه القوائم، وما هي الإجراءات المتبعة قبل إعداد هذه القوائم (مثل التسويات النهائية).

## 12 - المشاريع الاستثمارية:

ويتم تحديد نوع المشاريع آمنة المخاطر وسقف المبلغ المستثمر وكيفية صرف العائد الاستثماري. كما نحدد الإجراءات القبلية للاستثمار مثل: (إعداد دراسة الجدوى) والإجراءات خلال تنفيذ المشروع وبعده والأشخاص المخولين بإدارة المشروع (توصيف وظيفي) ونطاق مسؤولياتهم.

إن الجمعيات/ المؤسسات تتفاوت تبعاً لحجم ونوع أنشطتها التي تمارسها، وعلى فإن اللوائح المالية تتفاوت من حيث الحجم والتفصيل والترتيب، فمن حق الجمعيات والمؤسسات المختلفة أن تصمم وتعد لأنحتها المالية وفق احتياجاتها وبما يتناسب مع إمكانياتها ونشاطها، وعموماً ينبغي ألا تخرج اللائحة المالية أو أي لائحة أخرى عن نطاق القانون المختص بها، أو تخالف في موادها أي قانون نافذ يتم العمل به.

## أهمية دليل السياسات والإجراءات للجمعيات / المؤسسات :-

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة قيام الجمعية / المؤسسة بإعداد دليل سياسات وإجراءات خاص بها حيث يتضمن هذا الدليل جميع السياسات والإجراءات الخاصة بعمل المنظمة حيث يصمم هذا الدليل انطلاقاً من أهداف الجمعية / المنظمة وخطتها الاستراتيجية ويتناول بعد ذلك الإجراءات التنفيذية لأداء العمل وبشكل تفصيلي سواء إجراءات العمل الإداري أو إجراءات العمل المالي وبشكل دقيق لكل وظيفة من الوظائف، وما تم طرحه في إجراءات الرقابة الداخلية ما هو إلا توضيح لبعض جوانب دليل السياسات والإجراءات للجمعيات والمؤسسات .



## ملخص الوحدة

تعريف وأهداف نظام الرقابة الداخلية:

### الرقابة الداخلية

هي عملية متكاملة يتم تنفيذها بواسطة إدارة الجمعية/المؤسسة والعاملين بها لتحقيق الأهداف العامة التالية:

- المحافظة على أصول الجمعية/المؤسسة ومعلوماتها.
- تحقيق الفعالية والكفاءة في التشغيل.
- توفير الدقة والموثوقية وملاءمة التوقيت في المعلومات المقدمة.
- التزام الجمعية/المؤسسة والعاملين فيها بالقوانين والأنظمة والسياسات واللوائح والخطط الموضوعية.

### أنواع الرقابة الداخلية: محاسبية وإدارية.

المفاهيم المتكاملة في نظام الرقابة الداخلية: مسؤولية الإدارة عن إقامة نظام الرقابة الداخلية، التأكيد المناسب وليس المطلق الذي يقدمه نظام الرقابة الداخلية بشأن تحقيقه لأهدافه، وجود محددات لنظام الرقابة الداخلية تتمثل في: احتمالية تواطؤ الموظفين وضرورة أن تكون منافع النظام أكبر من تكاليفه بالإضافة إلى كون نظام الرقابة الداخلية عمل بشري ووجود أخطاء أو قصور فيه أمر وارد وطبيعي.

### مكونات نظام الرقابة الداخلية:

بيئة الرقابة، تحليل الخطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال، المتابعة.

### مكونات اللائحة المالية:

الأساس القانوني، الأحكام العامة (التمهيدية)، التسمية والتعاريف، الإجراءات النقدية، العهد والسلف، الأصول الثابتة، إعداد الموازنة التقديرية، النظام المحاسبي والمجموعة الدفترية، الرقابة المالية، الشراء والمخازن، المركز المالي والحساب الختامي، المشاريع الاستثمارية.

# الوحدة الرابعة

## التخطيط المالي

يعد الجانب المالي في الخطط التي تعدها المنظمة أمراً بالغ الأهمية في التهيؤ للمستقبل بالشكل الصحيح والرقابة على ما تم تنفيذه (بعد التنفيذ) وهو الأمر الذي يتحقق من خلال الموازنات وتحليل العلاقة بين الحجم- التكلفة- الربح أو ما يعرف تقليدياً بتحليل التعادل.



في هذه الوحدة سيتم تناول موضوع الموازنات من حيث تعريفها ووظائفها ومراحل إعدادها وكيفية إعدادها واستخدامها في تقييم الأداء وكذا مفهوم وأهمية تحليل العلاقة بين الحجم- التكلفة- الربح (ما يعرف تقليدياً بتحليل التعادل) وكيفية احتساب كل من مبيعات التعادل والمبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين سواء في حالة إنتاج منتج واحد أو في حالة تعدد المنتجات.

## تعريف الموازنة :-

هي خطة العمل لفترة زمنية مستقبلية محددة مترجمة إلى قيم نقدية (أموال) وتحتوي على الإيرادات (نقدية وعينية) والمصروفات المتوقعة (مباشرة وغير مباشرة، تشغيلية واستثمارية) خلال فتره زمنية معينة. أو هي: تعبير كمي (مالي) لأهداف المنظمة في شكل خطة عمل مستقبلية محددة. فالجمعية أو المؤسسة تحدد: ما هو المنتج أو الخدمة المقدمة؟ والكمية من المنتج أو عدد مرات الخدمة التي ستقدمها للمستفيدين. وهل ستقدمها لهم بمقابل؟ وكم هذا المقابل؟ وما هي الأنشطة التي ستقوم بها في سبيل تقديم هذا المنتج أو الخدمة وكم تكلفتها؟ ومن أين ستدير التمويل اللازم لهذه الأنشطة؟ وتأثير ذلك على نتيجة نشاط الجمعية أو المؤسسة؟ وهل حققت فائض أم عجز؟

## فترة (مدة) الموازنة:

كقاعدة عامة بالنسبة لموازنة العمليات الجارية التي تتناول الأنشطة الاعتيادية للجمعية / المؤسسة يجب أن تكون مدة الموازنة كافية تعكس الأهداف المطلوب إنجازها وفي نفس الوقت تسمح بتقدير الأرقام والمبالغ الخاصة بدقة مناسبة. وغالباً ما تعد الموازنة على أساس سنوي ويمكن تقسيمها إلى أرباع بحيث تظهر تقديرات كل ربع (3 أشهر) على حدة ثم إجمالي ما يخص السنة. أما بالنسبة للموازنة الرأسمالية (الخاصة بالنفقات الاستثمارية كإجراء أصول ثابتة) فنجد أنها تغطي فترات زمنية طويلة تتراوح من 3 إلى 10 سنوات.



تعكس وظائف الموازنة الفوائد التي تحققها الموازنة للجمعيات والمؤسسات، ويمكن تلخيص الوظائف الرئيسية للموازنات في التالي:

### (1) وظيفة التخطيط:

نظراً لأن الموازنة التخطيطية تمثل خطة كمية وقيمية تتضمن الأهداف المختلفة للجمعية، كما تحتوي على مجموعة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وعلى إعداده الموازنة التخطيطية يدعو إلى التفكير في المستقبل، ورسم خطة العمل حتى تواجه المستقبل وتخطط لما يلزم اتخاذه لتجنب العقبات أو الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف كما أنه يساعد في التنبؤ بالمشكلات والعقبات التي قد تواجهها الجمعية أو المؤسسة وكيفية معالجتها وتخطيطها فمثلاً إذا كانت الموازنة تشير إلى وجود عجز نقدي خلال فترة ما فإن هذا يجعل الإدارة تفكر في كيفية الحصول على التمويل اللازم خلال هذه الفترة لمواجهة هذا العجز.

### (2) وظيفة التنسيق :

تفيد الموازنات التخطيطية في تنسيق أوجه الأنشطة المختلفة بالمنظمة فهي أداة للتنسيق بين أنشطة الإيرادات والشراء والتمويل وغيرها من الأنشطة بما يؤدي إلى التناسق والتكامل والتوافق بين هذه الأنشطة وتفاذي النظرة الجزئية للأمور. فمثلاً في جمعية إنتاجية لا يتم الإنتاج إلا بمقدار البيع المتوقع ولا يتم شراء مواد خام والتعاقد مع عمال إلا في حدود الكمية التي ستنتج وبالتالي فإنه من الضروري وجود موازنة مكتوبة توضح للمعنيين ما هو متوقع منهم خلال الفترة القادمة.

### (3) وظيفة الاتصال:

تعد الموازنات التخطيطية أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطة والسياسات التي تم الاتفاق عليها للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة. من أمثلة المعلومات التي يتم توصيلها من خلال الموازنات التخطيطية حجم التمويلات الواجب تحقيقها وكذا المصروفات التي ستنفق خلال الفترة .

### (4) وظيفة الرقابة:

إن النتائج الفعلية المحققة يتم قياسها في ضوء مستويات الأداء المستهدفة الواردة بالموازنات التخطيطية. ويتم تحديد الانحرافات بمقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات الواردة في الموازنة، وتحليل هذه الانحرافات إلى أسبابها وتحديد المسؤول عنها حسب مراكز المسؤوليات وذلك حتى يمكن للإدارة اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تكفل تفادي تكرار حدوث الانحرافات غير المرغوب فيها

مستقبلاً ، وتشجيع الانحرافات الإيجابية والعمل على استثمار مسبباتها مع ضرورة ارتباطها بتحقيق الهدف .

### (5) وظيفة التحفيز:

يمكن أن تستخدم الموازنات التخطيطية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثهم على تحقيق أهداف الجمعية / المؤسسة من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على أن تكون تلك الأهداف طموحة وواقعية في آن واحد.

### (6) وظيفة تقييم الأداء:

وذلك من خلال المقارنة بين ما خطط له ما تحقق فعلاً أي بين الأرقام التي وضعت في الموازنة والأرقام المتحققة فعلاً . ويمكن استخدام مستويات الأداء الواردة بالموازنات التخطيطية كأساس لتقييم أداء العاملين والأقسام بالجمعية/ المؤسسة طالما أن تلك المستويات معدة طبقاً لمعايير سليمة ومدروسة.

## ◀ مراحل إعداد الموازنة :

### 1. تكوين فريق الموازنة أو لجنة الموازنة:

يتم تكوين فريق الموازنة للإشراف على إعداد وتنسيق تقديرات الموازنة ، وعادة ما تعد الموازنة لمدة سنة أو أقل، وغالباً يكون هذا الفريق برئاسة رئيس الجمعية / المؤسسة وعضوية مدير التخطيط والمدير المالي والإداري وبعض الأفراد الآخرين على حسب الحاجة، وقد يكون هذا الفريق دائم ويتبع إدارة الشؤون المالية. ويعتمد عدد أعضاء لجنة الموازنة على حجم نشاط الجمعية / المؤسسة.

### 2. مرحلة الدراسة :

يقوم الفريق بتجميع كل المقترحات الخاصة بالإدارات التنفيذية بناءً على خططها والمنبثقة أصلاً من الخطة العامة (الاستراتيجية) للجمعية / المؤسسة وتعرض هذه المقترحات على الإدارة العليا للمناقشة في ضوء السياسة العامة والاحتياجات الفعلية والأهمية النسبية وأفضل نتائج متوقعة.

### 3. مرحلة الإقرار:

يتم صياغة المقترحات المقبولة ووضعها في الشكل النهائي ليتم عرضها ومناقشتها مع الجهة المسؤولة عن إقرارها واعتمادها (الهيئة الإدارية).

#### 4. مرحلة التنفيذ :

بعد موافقة واعتماد الجهة العليا ترسل الخطة إلى المسؤولين عن التنفيذ ويجب التأكد من فهم العاملين للخطة وأهدافها حتى يسهم كل منهم عن اقتناع في أداء دوره التنفيذي.

#### 5. مرحلة المتابعة:

يجب على فريق الموازنة متابعة تنفيذ الخطة حتى يتمكن من التنسيق بين الخطط الفرعية وتحديد الانحرافات أو المعوقات وتحديد المسؤولية حتى يمكن إجراء التصحيح اللازم في الوقت المناسب.

### معوقات إعداد وتنفيذ الموازنة:

لاشك أن إعداد الموازنة التخطيطية يتم على أساس "تقديرات"، وتلك التقديرات قد تكون عُرضة لنقاط ضعف معينة عند الإعداد والاستخدام. ونوجز فيما يلي بعض المعوقات والصعوبات التي تتعلق بإعداد واستخدام الموازنات التخطيطية:

#### 1- صعوبة التنبؤ في بعض الأحوال:

يعتمد إعداد الموازنة التخطيطية على "التنبؤ" بالأهداف والنتائج المتوقعة مستقبلاً، وعملية التنبؤ هذه ليست مهمة سهلة في كثير من الأحوال ولا يمكن أن تكون دقيقة بشكل كامل، ولكن يجب أن يتم ذلك وفقاً لكل ما هو متاح من بيانات ومعلومات متصلة بالأحداث الاقتصادية موضع التنبؤ. وتبرز صعوبة التنبؤ والتقدير بصفة خاصة في حالة الموازنات التخطيطية لجمعية/ مؤسسة جديدة تزاول النشاط لأول مرة، وترجع الصعوبة إلى عدم وجود سجلات تاريخية فعلية تُبين النفقات والإيرادات الفعلية التي حدثت في الماضي والتي كان يمكن الاسترشاد بها - لو وجدت - في التنبؤ بما يتوقع حدوثه مستقبلاً.

#### 2- الجمود وعدم مراعاة المرونة:

لا يحقق نظام الموازنات التخطيطية أهدافه المرجوة إذا لم تُراعَ فيه اعتبارات المرونة والتي تقضي بالسماح بمراجعة وتحديث التقديرات، خاصة إذا حدثت وقائع جوهرية من شأنها جعل تلك التقديرات غير صالحة عند قياس وتقييم الأداء. ولكن مراعاة المرونة في النظام يجب أن لا تفسر بشكل واسع يسمح بإعادة النظر في التقديرات بشكل متكرر حتى لا تفقد الموازنات التخطيطية أهميتها ويقل دورها الرقابي.

### 3- عدم سلامة الهيكل التنظيمي للجمعية / المؤسسة :

إن عدم وجود هيكل تنظيمي سليم في الجمعية / المؤسسة قد يكون أحد معوقات الموازنات التخطيطية، فإذا كانت الاختصاصات والمسؤوليات غير محددة بوضوح فإن ذلك قد يؤدي إلى بعض الصعوبات في التقدير بالإضافة إلى تعذر المحاسبة عن تحقيق نتائج تنفيذ الموازنات التخطيطية، ومن هنا تبرز ضرورة وحتمية وجود تنظيم إداري سليم في الجمعية / المؤسسة حتى يمكن تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومحاسبة الوحدات بناءً على هذه الاختصاصات والمسؤوليات الأمر الذي يزيد من فعالية تلك الموازنات وخاصة من الناحية الرقابية.

### 4- ضعف الخبرة العملية لإعداد الموازنات:

تفتقر معظم الجمعيات / المؤسسات إلى الخبرات الكافية في التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية وهو ما يجعل إعداد الموازنات في الكثير منها يفتقر إلى الدقة والموضوعية.

## « اعتبارات ينبغي مراعاتها عند إعداد الموازنة:

- تجنب المبالغة أو المثالية في تحديد الأهداف حيث تؤدي هذه المبالغة والمثالية إلى الإخفاق في تحقيق الأهداف.
- مراعاة السياسة والأهداف العامة للجمعية / المؤسسة.
- مراعاة معدلات التغيير في الأسعار وذلك لكل من التكاليف التشغيلية والأصول المتوقع إضافتها للجمعية / المؤسسة.
- إشراك أعضاء الجمعية / المؤسسة في عملية وضع الموازنة.
- الاستعانة بالمعلومات السابقة والحالية من أجل وضع الموازنة.
- دراسة العوامل المؤثرة والمتحكمة في إعداد الموازنة مثل توفر مصادر التمويل، الطلب على المنتجات بالنسبة للجمعيات الإنتاجية، نوعية الخدمات المطلوبة.

## « أنواع الموازونات:

تتعدد أنواع الموازونات بحسب الزاوية التي ينظر منها إليها، ويمكن تصنيف الموازونات إلى الأنواع التالية:  
 (أ) من حيث طريقة عرض بنود الموازنة يوجد لدينا عدة أنواع منها:  
 1- موازنة البنود.

في هذا النوع من الموازونات يتم إدراج بنود المصروفات والإيرادات للجمعية / المؤسسة ككل وبغض النظر عن البرامج أو المشاريع التي تخصها هذه البنود.  
 2- موازنة البرامج (المشاريع).

في هذا النوع من الموازونات يتم إدراج بنود المصروفات والإيرادات للجمعية / المؤسسة مصنفة حسب البرامج (المشاريع) القائمة في الجمعية / المؤسسة.

(ب) من حيث أسس وضع بنود الموازنة ومبالغها:  
 1- موازنة تقليدية.

وفق هذا النوع من الموازونات يتم إعداد الموازنة استناداً على موازنة العام السابق وذلك بإضافة نسبة معينة على بنود الموازنة السابقة لتمثل بنود موازنة العام الجديد.  
 2- موازنة صفرية.

وهي موازنة يتم بناءها استناداً على دراسة فعلية لكل بند من بنود الموازنة مدى الحاجة إليه ومدى وجوده في العام الجديد وكم المبلغ المقدر له.

ت) من حيث طبيعة النشاط الذي تغطيه الموازنة:  
1- الموازنة الشاملة للعمليات الجارية. وهذه تنقسم إلى:

أ- الموازنة التشغيلية وتشمل الآتي: موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج، موازنة المواد المباشرة المستخدمة ومشترياتها، موازنة الأجور المباشرة، موازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة، موازنة التكاليف التسويقية، موازنة التكاليف الإدارية، قائمة الدخل التقديرية.

ب- الموازنة المالية: وتشمل الآتي: الموازنة النقدية، قائمة المركز المالي التقديرية.

2- موازنة العمليات الرأسمالية وهي المتعلقة بالإنفاق الاستثماري كسواء أصول ثابتة.

## النموذج الخاص بإعداد الموازنة

| الانحرافات | المبلغ الفعلي<br>السنوي | المبلغ التقديري<br>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 )<br>( أ ) إنتاجية ( للجهات التي تمارس العمل الإنتاجي ) |
|            | 450.000                 |                           | - مواد  |
|            | 66.000                  |                           | - أجور  |
|            | 92.000                  |                           | - خدمات   |
|            |                         |                           | ( ب ) تنموية ( للجهات التي تمارس النشاط<br>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 )  |

ملاحظات يجب مراعاتها عند إعداد الموازنة :-

- 1- بالنسبة لبند الإيرادات لا تتوقع ثباتها شهرياً وإنما تتفاوت من شهر لآخر وبحسب الطلب على المنتجات أو الأنشطة وبحسب شروط الممولين والداعمين للمشاريع.
- 2- بالنسبة لبند المصاريف المباشرة هي مرتبطة بالأنشطة التي تقوم الجمعية / المؤسسة بها وبالتالي تتفاوت بناء على حجم النشاط .
- 3- النموذج أعلاه لا يعتبر سارياً على كل الجمعيات / المؤسسات حيث يتأثر بطبيعة نشاط الجمعية / المؤسسة .

## « استخدام الموازنات في متابعة وتقييم الأداء :-

بعد الانتهاء من إعداد الموازنة وتنفيذها تبدأ مرحلة تقييم الأداء وهنا يتم مقارنة الأرقام الفعلية مع أرقام الموازنة وتحديد الانحرافات والتي قد تكون إما انحرافات إيجابية أو سلبية وكذا تحديد أسباب تلك الانحرافات .

وتكون الانحرافات إيجابية في حالة (زيادة الإيرادات وانخفاض المصاريف عن ما هو مخطط له)

وتكون الانحرافات سلبية في حالة (انخفاض الإيرادات وزيادة المصاريف عن ما هو مخطط له)

وتنبع أهمية تقييم تنفيذ الموازنة في:

1. الوقوف على أسباب الانحرافات وهل هي ناتجة عن سوء في عملية التخطيط الناتج عن سوء في التقديرات أو عن أسباب خارجية وهل كان بالإمكان تلافيها أم هي خارجة عن سيطرة الجمعية / المؤسسة.

2. معرفة الأسباب الحقيقية التي أدت إلى الانحرافات الإيجابية، فهل كانت هذه الانحرافات ببذل جهد إضافي أم نتيجة لحدوث شيء طارئ ساعد في تحقيق هذه الانحرافات الإيجابية أو 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.

3. معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في تنفيذ الموازنة وبالتالي تقوية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

4. الاستفادة من عملية التقييم في إعداد الموازنات القادمة.

5. إن عملية التقييم والمتابعة أولاً بأول تمكن الجمعية / المؤسسة من معرفة الانحرافات لحظة وقوعها وبالتالي سهولة إصلاح الاختلالات وتعديلها وتعديل تقديرات الموازنة للمتبقي من فترة الموازنة إن أمكن.

ومن خلال النموذج التالي يمكن استخدام الموازنة في عملية الرقابة وتقييم الأداء الفعلي :-

## النموذج الخاص بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط

| الانحرافات | المبلغ الفعلي السنوي | المبلغ التقديري السنوي | 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 التوعية) |
|  |  |  | - 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)                                       |

## « تحليل العلاقة بين الحجم - التكلفة - الربح (تحليل التعادل):

### 1- مفهومه وأهميته:

يقوم تحليل العلاقة بين الحجم- التكلفة- الربح أو ما يعرف بتحليل التعادل على أساس دراسة العلاقة بين حجم نشاط الجمعية/ المؤسسة وإيراداتها وبين التكاليف الثابتة والمتغيرة والأرباح. وهذا يعني أن تحليل العلاقة بين الحجم- التكلفة- الربح هو مدخل لتخطيط الربحية مبني على أساس العلاقة بين التكلفة والعائد، فهو وسيلة لتحديد حجم وقيمة المبيعات التي لا يحدث عندها ربح أو خسارة وتسمى مبيعات التعادل، بحيث تعمل الجمعية/ المؤسسة على تحقيق حجم وقيمة نشاط أو مبيعات أكبر من مبيعات التعادل كما يمكن من خلال هذا التحليل تحديد حجم وقيمة المبيعات اللازم الوصول إليها لتحقيق ربح معين في ظل مستويات محددة من التكلفة وفي ظل سعر بيع معين.

وتتمثل أهمية تحليل العلاقة بين الحجم- التكلفة- الربح في كونه أداة لتحقيق الآتي:

أ- التخطيط لكمية وقيمة المبيعات اللازم الوصول إليها بحيث تزيد عن مبيعات التعادل وتحقق ربح معين.

ب- التخطيط لمزيج (تشكيلة) المبيعات المثلى التي تحقق ربح أعلى للجمعية/ المؤسسة.

ج- يوضح أثر التكاليف الثابتة والمتغيرة وهيكل التكلفة (نسبة كل من التكلفة المتغيرة و الثابتة إلى التكاليف الإجمالية) على ربح الجمعية/ المؤسسة.

د- التخطيط لسعر البيع اللازم لتحقيق الربح المرغوب فيه.

هـ- تحقيق قدر من الرقابة على كمية المبيعات وتشكيلة المبيعات وسعر البيع وتكاليف الجمعية/ المؤسسة.

### 2- طرق تحديد نقطة التعادل:

يمكن تحديد نقطة التعادل بعدة طرق منها:

- طريقة المعادلة.
- طريقة هامش المساهمة.

#### أولاً طريقة المعادلة:

وفق هذه الطريقة يتم تحديد مبيعات التعادل كما يلي:

الإيرادات- التكاليف المتغيرة الإجمالية- التكاليف الثابتة = صفر

وتفصل المعادلة السابقة على النحو الآتي:

(كمية المبيعات × سعر بيع الوحدة) - (كمية المبيعات × التكلفة المتغيرة للوحدة) - التكاليف الثابتة = صفر

حيث أن:

$$\text{الإيرادات} = \text{كمية المبيعات} \times \text{سعر بيع الوحدة}$$

$$\text{التكاليف المتغيرة الإجمالية} = \text{كمية المبيعات} \times \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}$$

وبمعلومية سعر بيع الوحدة والتكلفة المتغيرة للوحدة والتكاليف الثابتة يتم معرفة حجم المبيعات.

### ثانياً طريقة هامش المساهمة:

يتم تحديد مبيعات التعادل وفق القانون الآتي:

أ- نقطة التعادل بالكمية:

$$\text{أو مبيعات التعادل بالكمية} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{هامش المساهمة}}$$

حيث أن هامش المساهمة = سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

ويعبر عن متغيرات هذا القانون بالرموز التالية:

حيث ك = كمية المبيعات

ث = التكاليف الثابتة

ه = هامش المساهمة للوحدة

$$\text{ك} = \frac{\text{ث}}{\text{ه}}$$

$$\text{أو: ك} = \frac{\text{ث}}{\text{س-م}}$$

حيث أن:

س = سعر بيع الوحدة

م = التكلفة المتغيرة للوحدة

ب- نقطة التعادل بالقيمة:

مبيعات التعادل بالقيمة = التكاليف الثابتة

سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

سعر بيع الوحدة

ويرمز لمتغيرات هذا القانون بالرموز الآتية:

$$ك س = \frac{ث}{س - م}$$

ت- كمية المبيعات التي تحقق ربح معين:

للوصول إلى كمية المبيعات التي تحقق ربح معين يتم تطبيق القانون التالي:

$$ك س = \frac{\text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المستهدف}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

ويمكن أن يعبر عن متغيرات هذا القانون بالرموز التالية:

$$ك (ربح) = \frac{ث + ر}{س - م}$$

ث- قيمة المبيعات التي تحقق ربح معين:

للوصول إلى قيمة المبيعات التي تحقق ربح معين يتم تطبيق القانون التالي:

$$ك س = \frac{\text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المستهدف}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

ويرمز لمتغيرات هذا القانون بالرموز الآتية:

$$ك س (لربح) = \frac{ث + ر}{س - م}$$

## 3- تحليل العلاقة بين (الحجم- التكلفة- الربح) في حالة تعدد المنتجات:

أ- مبيعات التعادل في حال تعدد المنتجات:

الحالات السابقة كانت تتناول العلاقة بين الحجم- التكلفة- الربح في حالة ما إذا كانت الجمعية/ المؤسسة تتعامل مع منتج واحد، أما إذا كانت الجمعية/ المؤسسة تتعامل مع أكثر من منتج فتكون القوانين مشابهة لما سبق باستثناء أنها تأخذ متوسطات هذه المنتجات وذلك على النحو الآتي:

$$\text{مبيعات التعادل بالكمية} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{متوسط هامش المساهمة}}$$

$$\text{مبيعات التعادل بالقيمة} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\frac{\text{متوسط هامش المساهمة}}{\text{متوسط سعر بيع الوحدة}}}$$

حيث أن:

- متوسط هامش المساهمة = هامش مساهمة كل منتج تتعامل معه الجمعية/ المؤسسة  
× نسبة التشكيل (تشكيل المبيعات).

- وهامش المساهمة = سعر بيع الوحدة من المنتج - التكلفة المتغيرة للوحدة من المنتج.

- متوسط سعر البيع = سعر بيع الوحدة من المنتج × نسبة التشكيل (تشكيل المبيعات).

ب- المبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين في حال تعدد المنتجات:

أما المبيعات التي تحقق ربح معين فيمكن الوصول إليها بنفس القوانين السابقة مع إضافة الربح المستهدف إلى التكاليف الثابتة.

$$\frac{\text{المبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين بالكمية} = \text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المستهدف}}{\text{متوسط هامش المساهمة}}$$

$$\frac{\text{المبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين بالقيمة} = \text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المستهدف}}{\frac{\text{متوسط هامش المساهمة}}{\text{متوسط سعر بيع الوحدة}}}$$



## ملخص 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

إذا كانت مصاريف جمعيتك/مؤسستك أو تكاليف العمل فيها مرتفعة مقارنة بالإيرادات التي تتحصل علىها، فقد يكون إنجاز الأعمال على المستوى المطلوب من الجودة صعباً نظراً لارتفاع التكاليف عن العائد المرجو تحقيقه. وعلى 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. ولا تقتصر المسألة على احتساب



التكاليف فقط ولكن تمتد الى عملية مراقبتها وترشيدها قدر الإمكان.

وسيتم التعرف في هذه الوحدة على المفاهيم والأهداف الخاصة بمحاسبة التكاليف والعوامل المؤثرة في تصميم نظام محاسبة التكاليف بناء على مقوماته. كما سيتم التعرف على الطريقة العلمية لتبويب التكاليف وما يلائم الجمعيات والمؤسسات. في الأخير سيتم توضيح كيفية استخدام التكاليف بغرض التسعير بحيث تستطيع

الجمعيات والمؤسسات من خلال هذه الوحدة القيام باحتساب التكاليف الصحيحة والقيام بالتسعير الصحيح لمنتجاتها وخدماتها.

## تعريف محاسبة التكاليف

محاسبة التكاليف هي " فرع من فروع المحاسبة الذي يهتم بتحديد وتجميع وقياس وتسجيل وعرض وتفسير البيانات المحاسبية المتعلقة بعناصر تكاليف النشاط - سواء كان إنتاجياً أو خدمياً - بهدف قياس تكلفة النشاط وفرض الرقابة على عناصر التكاليف وتقديم البيانات اللازمة للإدارة لإعداد الخطط وترشيدها القرارات الإدارية ."

## أهداف محاسبة التكاليف

تسعى محاسبة التكاليف إلى تحقيق أهداف رئيسية هي:

- تحديد التكاليف الفعلية للمنتج أو للنشاط من كل عنصر من عناصر التكاليف الإنتاجية والتسويقية والإدارية والتمويلية من مواد وأجور وتكاليف خدمات أخرى.
- الرقابة على التكاليف وذلك من خلال تصميم نظام تكاليفي يحقق الرقابة السابقة والرقابة المصاحبة وكذلك الرقابة اللاحقة.
- توفير البيانات اللازمة لخدمة أغراض التخطيط وترشيده عملية اتخاذ القرار.

## « مقومات نظام التكاليف والعوامل المؤثرة في تصميمه

### أولاً: العوامل المؤثرة في تصميم نظام التكاليف:

هناك عدد من الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تصميم نظام التكاليف حتى يكون هذا النظام ملائماً لطبيعة نشاط الجمعية/ المؤسسة وحجمها وظروفها الخاصة. ومن هذه الاعتبارات ما يلي:

1. مدى حاجة الإدارة إلى بيانات تحليلية عن الجوانب التكاليفية.
2. أن تكون منافع نظام محاسبة التكاليف المتوقعة أكبر من تكاليفه فإقامة نظام تكاليف يؤدي إلى وجود تكاليف خاصة بإقامة وتشغيل النظام ومن ثم فلا بد أن تكون هناك منفعة مرجوة من هذا النظام تبرر هذه التكلفة وتغطيها.
3. تحديد طبيعة العملية الإنتاجية المتبعة في إنتاج المنتج المراد قياس تكلفته والنظام المتبع فيها، فهناك منتجات ذات مواصفات واحدة ومحددة أي منتجات متجانسة، وهناك منتجات يتم إنتاجها طبقاً للمواصفات التي يطلبها العميل، أي أنها منتجات غير متجانسة، ولا شك أن الأسلوب والطريقة التي تتبع في تحديد تكلفة كل وحدة من وحدات الإنتاج في الحالة الأولى تختلف عنها في الحالة الثانية.
4. الهيكل التنظيمي للجمعية/ المؤسسة فكما اتسع الهيكل التنظيمي للجمعية/ المؤسسة كلما زاد نظام حسابات التكاليف تعقيداً وتطلب الأمر التوسع في المجموعة المستندية والدفترية والتقارير للوفاء باحتياجات المستويات الإدارية المختلفة، والعكس صحيح.
5. الأهداف المطلوبة من نظام التكاليف، إذ يجب أن يراعى عند تصميم نظام التكاليف الأهداف التي يصمم من أجلها هذا النظام فهل هو مصمم لأغراض قياس التكلفة أم لأغراض التخطيط والرقابة فهذا يؤثر على نظام محاسبة التكاليف.

### ثانياً: مقومات نظام التكاليف:

يتكون نظام التكاليف من مجموعة من المقومات التي تكفل له تحقيق الأهداف المطلوبة منه، ومن أهم المقومات اللازمة لنظام التكاليف ما يلي:

- وحدات قياس التكلفة (وحدات التكلفة).
- عناصر التكاليف.
- دليل مراكز التكاليف.
- المجموعة الدفترية والمستندية والتقارير.

#### 1. وحدات قياس التكلفة (وحدات التكلفة):

يجب تحديد الوحدة التي على أساسها يتم قياس التكاليف لأن ذلك يساعد على حصر وتبويب عناصر التكاليف، بحيث يسهل حساب التكلفة للمنتج النهائي. ووحدة التكلفة قد تتمثل في الوحدة من المنتج الذي يتم إنتاجه (مثل الفستان في مصنع الملابس أو الحقيبة النسائية في مشغل لإنتاج الحقائب)

وقد تتمثل في خدمة مثل التدريب للفرد. وعند تحديد وحدة التكلفة فلا بد من مراعاة الآتي:

- أن تعبر عن حجم النشاط.
- أن تكون هناك علاقة سببية واضحة بينها وبين تكاليف النشاط.

## 2. عناصر التكاليف:

جرى العمل في محاسبة التكاليف على تبويب عناصر التكاليف التي تستخدم في مزاولته النشاط حسب طبيعتها إلى ثلاثة أنواع هي: مواد وأجور وخدمات. ونظراً لتعدد عناصر التكاليف وبنودها يقوم المشروع بإعداد دليل عناصر التكاليف ليحدد أنواع ومجموعات المصروفات المختلفة التي تتحملها الجمعية/ المؤسسة.

## 3. دليل مراكز التكاليف:

بعد تحديد وحدات التكلفة التي ستخصص إليها النفقة المباشرة وتحمل علىها النفقة غير المباشرة، يتم تنظيم دليل لها. ويجب علىنا أن نبحث عن الطريقة التي يمكن بها تحميل النفقات غير المباشرة على المنتج النهائي أو وحدات التكلفة. إن أنسب طريقة لتحميل التكاليف على وحدة المنتج هو استخدام وسيط بين التكلفة غير المباشرة ووحدة التكلفة، بحيث يمكن تحميل هذا الوسيط بالتكاليف غير المباشرة بشكل مباشر ثم توزيعها على وحدات التكلفة بطرق أو معدلات علمية. هذا الوسيط هو مركز التكلفة، ولقد عرف المحاسبون مركز التكلفة بأنه "تجمع لأنشطة أو وظائف متجانسة من وجهة نظر التكاليف يقوم كل منها بعملية أو وظيفة أو نشاط معين". فمثلاً مراكز تكلفة الصيانة هو مركز تجميع لعناصر التكاليف التي إذا توافرت أمكن القيام بخدمة الصيانة بالقدر المعين والمقرر.

## مفاهيم أساسية في محاسبة التكاليف

### 1- مفهوم التكلفة:

**التكلفة هي:** تضحية اقتصادية تتحملها الجمعية/ المؤسسة مقابل خدمة أو منفعة ضرورية لتحقيق أهداف الجمعية/ المؤسسة ويمكن قياسها في شكل وحدات نقدية أو ما يعادلها. ومن هذا يتضح أن التضحيات الاقتصادية التي تتحملها الجمعية/ المؤسسة لا تعبر كلها عن تكلفة وإنما تعتبر التضحية الاقتصادية تكلفة إذا ما قابلها خدمة أو منفعة. أما إذا لم يقابلها خدمة أو منفعة فيمكن اعتبارها من عناصر الضياع أو الخسارة. وهناك علاقة سببية مباشرة بين التكلفة والإيراد فمثلاً إيراد بيع المنتج مرتبط بشكل مباشر بتكاليف تصنيع المنتج مثل المواد الخام وأجور العمال في عملية التصنيع ولولا هذه التكاليف لما أمكن إنتاج المنتج ولا بيعه وتحقيق الإيراد.

## 2- مفهوم المصروف:

**المصروف هو:** تكلفة مستنفذة تخصم من إيرادات الفترة وترتبط بصورة غير مباشرة بالأنشطة الإيرادية للجمعية/المؤسسة خلال الفترة.

ولذا فإن المصروف يعتبر نوع من أنواع التكاليف الواجبة الخصم من الإيرادات ولكن ليس بينه وبين السلعة المباعة أو الخدمة المؤداة علاقة سببية مباشرة مثل التكاليف الإدارية كالأجور ومرتببات الإداريين.

## 3- مفهوم الخسارة:

**الخسارة هي:** عبارة عن تضحية غير متوقعة بالموارد دون أي مقابل يذكر. مثل (ضياع أو فقدان المخزون السلعي، التعويضات والغرامات المدفوعة للغير، الخسائر الرأس مالية.....)

## تبويب عناصر التكاليف

يقصد بعملية تبويب التكاليف هي عملية تجميع للتكاليف وفقاً لما لها من خصائص عامة أو مشتركة.

يمكن تبويب التكاليف على أسس مختلفة كل منها يخدم غرضاً مختلفاً وأهم هذه التبويبات ما يلي:

### أولاً: التبويب النوعي:

حيث يمكن تقسيم التكاليف إلى ثلاث مجموعات: مواد وأجور وخدمات.

1. تكلفة المواد (المستلزمات السلعية) مثل المواد الخام والوقود والزيوت وغيرها.
2. العمل أو الأجور وتمثل التكلفة مقابل ما يقدمه العاملون من عمل لإنتاج السلع والخدمات.
3. تكلفة المصروفات أو الخدمات مثل مصروفات الإهلاك والإيجارات والماء والكهرباء وغيرها.

### ثانياً: التبويب الوظيفي:

يعرف أيضاً بتبويب التكاليف حسب علاقتها بوظائف الجمعية/المؤسسة الرئيسية. ومن المعروف إن المشروعات ذات الطابع الإنتاجي تتكون من ثلاث وظائف أو أنشطة رئيسية إنتاجية (صناعية)- وتسويقية- وإدارية ومن ثم فيوجد 3 أنواع من التكاليف وهي:

- 1) تكاليف إنتاجية.
- 2) تكاليف تسويقية.
- 3) تكاليف إدارية.

### ثالثاً: تبويب التكاليف وفقاً لعلاقتها بوحدة المنتج النهائي:

يقوم هذا التبويب على أساس ربط عناصر التكاليف بوحدات المنتج النهائي (وحدة التكلفة). ولذلك يتم تبويب التكاليف إلى مجموعتين هما:

1. التكاليف المباشرة.
2. التكاليف غير المباشرة.

## 1- التكاليف المباشرة :

وهي التكاليف التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوحدات المنتجة ويسهل تمييزها وتحديدتها وربطها بوحدة المنتج النهائي ومعرفة ما يخص المنتج النهائي منها بسهولة. وغالباً ما تتمثل في:

- 1) تكلفة المواد المباشرة مثل المواد الخام الأساسية الداخلة في إنتاج المنتج مثل القطن في صناعة الغزل والجلود في صناعة الأحذية.
- 2) الأجور المباشرة للعمال الذين يقومون بإنتاج المنتج.

## 2 - التكاليف غير المباشرة :

وهي التكاليف التي يصعب ربطها أو تخصيصها بسهولة ويسر بوحدة المنتج النهائي وإنما تنفق على الجمعية /المؤسسة ككل أو على عدد من المنتجات، ومن أمثلتها:

- المواد الإنتاجية غير المباشرة: أي المواد التي لا تكون جزءاً من المنتج النهائي ولكنها لازمة للعمليات الإنتاجية مثل الزيوت والشحوم والقوى المحركة ومواد النظافة.
- الأجور الإنتاجية غير المباشرة: وتشمل الأجور والمكافآت التي تخص الإنتاج ككل ولا تخص منتجاً معيناً بحد ذاته مثل أجور الملاحظين والمشرفين وعمال النظافة وأجور العاملين بأقسام الصيانة.
- الخدمات الإنتاجية غير المباشرة: أي الخدمات الإنتاجية التي تؤدي للجمعية/المؤسسة ككل ولا تخص منتجاً بحد ذاته مثل إهلاك مباني الجمعية/المؤسسة وإهلاك الآلات والتأمين على آلات المصنع وتكاليف المياه والإنارة.
- المواد التسويقية غير المباشرة: مثل الأدوات الكتابية والمطبوعات ومواد النظافة المتعلقة بإدارة العلاقات العامة والتسويق، ومواد الدعاية والإعلان.
- الأجور والمرتبات التسويقية: تعتبر كافة أجور ومرتبات ومكافآت العاملين بإدارة العلاقات العامة والتسويق تكاليف غير مباشرة.
- التكاليف الإدارية والتمويلية.

## معايير التفرقة بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة :

التفرقة بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة وإن كانت لا تخلو من تقدير واجتهاد المحاسب بالنسبة لبعض العناصر إلا أنها تعتمد على مجموعة من المعايير التي لا بد من محاولة تطبيقها قبل أن يلجأ المحاسب إلى التقدير والاجتهاد ومن هذه المعايير مايلي:

1. سهولة التمييز العيني: فإذا تم تحديد العلاقة المادية بين عناصر التكلفة ووحدات الإنتاج بسهولة ويسر فإن تلك العناصر تعتبر مباشرة، وإذا صعبت عملية تحديد هذه العلاقة اعتبرت عناصر غير مباشرة.

2. سهولة التخصيص المالي للتكلفة: وفقاً لهذا المعيار فإن التكاليف التي يسهل ويبرر تخصيصها وربطها مالياً على منتج بذاته تعتبر تلك التكاليف مباشرة، أما تلك التي تتطلب عمليات حسابية إضافية أو اختيار أسس تقريبية لتحميلها على وحدة المنتج فإنها تعد من التكاليف غير المباشرة.

#### رابعاً: تبويب التكاليف وفقاً لعلاقتها بحجم النشاط:

تنقسم التكاليف من حيث قابليتها للتغير مع التغيرات في حجم النشاط إلى قسمين رئيسيين، فهي إما أن تتغير في مجموعها مع التغيرات في أحجام النشاط أو أنها تظل ثابتة في ظل أحجام نشاط مختلفة. وعلى هذا الأساس فإنه يمكن تبويب عناصر التكاليف إلى المجموعتين التاليتين:

1. التكاليف المتغيرة.

2. التكاليف الثابتة.

ويفيد هذا التبويب في أغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرار.

#### 1- عناصر التكاليف المتغيرة :

وتشمل هذه المجموعة كافة عناصر التكاليف التي تتغير في مجموعها طردياً مع التغيرات في حجم النشاط الإنتاجي أو البيعي ويدخل في ذلك المواد المباشرة والأجور المباشرة والقوى المحركة.

#### 2- التكاليف الثابتة :

هي التكاليف التي لا تتغير وفقاً للتغيرات في حجم الإنتاج وإنما تظل ثابتة في المدى القصير وغالباً ما ترتبط بمرور الزمن مثل المرتبات والأجور ومصاريف الإيجارات ومصاريف التأمين. فهي تنفق بشكل ثابت وبنفس المبلغ سواء زاد النشاط أو قل في المدى الملائم.

## قياس التكاليف لأغراض التسعير

تمثل عملية تحديد سعر البيع المناسب للمنتج/ الخدمة أمر غاية في الأهمية لكل المنظمات التي تسعى لتحقيق فوائض من ممارستها لأنشطتها.

#### - طرق تحديد الأسعار:

يمثل السعر مشكلة أساسية عند تحديد الجمعية/ المؤسسة له لأول مرة، وعموماً هناك عدة عوامل تؤخذ في الاعتبار عند تحديد السعر ومنها:

1- تحديد أهداف التسعير، حيث أن الإدارة الجيدة تدرك أن نجاح الجمعية/ المؤسسة يكمن في تحقيق هذه الأهداف، ويجب أن تكون الأهداف السعرية متوافقة وغير متعارضة مع الأهداف التسويقية والأهداف العامة للجمعية/ المؤسسة.

2- تحديد الطلب، حيث أن إجمالي الطلب المتوقع على المنتج يعد من العوامل المهمة المؤثرة بشكل كبير في تحديد السعر المناسب. ويقصد بالطلب المتوقع تلك الكمية المتوقع بيعها خلال فترة زمنية محددة وبسعر معين.

3- تقدير التكاليف، حيث أن حصر عناصر التكاليف تمثل أحد المحددات الهامة في قرارات التسعير، فالجمعية/المؤسسة تحرص في تحديد سعر يغطي تكاليفها ويضمن لها هامشاً معقولاً للعائد على استثماراتها.

4- تحليل أسعار المنافسين، حيث أن المنتج الجديد يظل متميزاً حتى اللحظة التي يدخل فيها المنافسون إلى السوق، وتتزايد تهديدات المنافسة السعرية. هذا بالإضافة إلى أهمية التعرف على أسعار وعروض المنافسين، وذلك للاسترشاد بها عند تسعير الجمعية/المؤسسة لمنتجاتها.

5- اختيار طريقة التسعير، حيث أن القرار التسعيري السليم يزيد من المبيعات والأرباح. فالسعر يختلف باختلاف المرحلة التي يعيشها المنتج ضمن دورة حياته، كما يختلف السعر حسب منافذ التوزيع.

6- اختيار السعر النهائي، حيث يعتبر ذلك من مسئوليات الإدارة العليا، ويتطلب التعاون والتنسيق مع الإدارات المعنية بقرار التسعير.

7- القوانين والقرارات الحكومية، فقد تتدخل الحكومة وتفرض أسعاراً منخفضة لبيع بعض السلع، وذلك لتحقيق أهداف اجتماعية، ويختلف هذا من دولة لأخرى طبقاً للنظم الاقتصادية والاجتماعية لكل دولة.

وتوجد عدة طرق يمكن اتباعها في عملية التسعير ومن أشهر هذه الطرق التسعير على أساس التكلفة الكلية للمنتج مضافاً إليها هامش ربح معين وهي الطريقة التي سيتم توضيحها هنا.

#### - أسلوب التسعير على أساس التكلفة + هامش ربح:

يعتمد هذا الأسلوب على إضافة مبلغ معين إلى تكلفة السلعة لتحديد سعر بيعها. بمعنى أن الجمعية/المؤسسة تضيف إلى ثمن تكلفة السلعة مبلغاً معيناً لتحديد سعر بيع الوحدة، بحيث يحقق هذا السعر التغطية لتكلفة السلعة ويضمن هامشاً مقبولاً من الربح للجمعية/المؤسسة، أي أن

سعر البيع = تكلفة الوحدة من المنتج من كافة عناصر التكاليف + هامش ربح معين.

ويمكن استخدام النموذج الآتي في عملية احتساب التكلفة:

| عنصر التكلفة | التكلفة الإجمالية | عدد الوحدات المنتجة | تكلفة الوحدة المنتجة (التكلفة الإجمالية / عدد الوحدات المنتجة) |
|--------------|-------------------|---------------------|--|
|              |                   |                     |  |
|              |                   |                     |  |

## كيفية احتساب تكلفة المنتج / الخدمة: <<

بعض عناصر التكاليف يمكن تحديد ما يخص المنتج منها بسهولة وبصورة مباشرة على سبيل المثال إذا كانت الجمعية/المؤسسة تنتج ملابس ويتم دفع أجر قدره 300 ريال للشخص الذي يقوم بالخياطة عن كل قطعة من الملابس يقوم بخياطتها فهنا تكون تكلفة الأجور 300 ريال لكل قطعة ملابس وهذه تسمى تكلفة مباشرة لأنه يسهل تحديد ما يخص المنتج من هذه التكلفة.

وهناك عناصر تكاليف يتطلب الأمر القيام ببعض عمليات الاحتساب حتى يتم الوصول إلى نصيب المنتج منها فعلى سبيل المثال إذا كان يتم شراء طاقة قماش بمبلغ 20.000 ريال وتستخدم في صناعة 10 أثواب فإن تكلفة الثوب من قطعة القماش يتطلب تحديدها تقسيم هذه التكلفة على هذا العدد من الوحدات التي سيتم إنتاجها باستخدام طاقة القماش المذكورة وذلك على النحو الآتي:  $20.000 / 10 = 2000$  ريال للثوب الواحد.

وهناك نوع ثالث من عناصر التكاليف يصعب تحديد ما يخص المنتج منها مثل (الإيجار - الماء والكهرباء) فيتطلب الأمر توزيع هذه التكلفة على مراكز التكاليف المستفيدة من هذه التكلفة ثم تحميل تكاليف هذه المراكز على المنتجات بشكل عادل .

### ما هي عناصر التكاليف التي تدخل في احتساب تكاليف المنتج؟

كافة التكاليف الصناعية والتسويقية بالإضافة إلى التكاليف الإدارية وتدرج التكاليف الإدارية نظراً لأن الكثير من الجمعيات/المؤسسات تفتقر إلى مصادر التمويل والدخل الكفيل بتغطية هذه التكاليف ومن ثم فتحميلها على المنتج أمر ضروري كي يمكن تغطية هذه التكاليف ومن ثم استمرار الجمعيات/المؤسسات وعدم تعثرها.



## ملخص الوحدة

### • تعريف محاسبة التكاليف:

هي " فرع من فروع المحاسبة يهتم بتحديد وتجميع وقياس وتسجيل وعرض وتفسير البيانات المحاسبية المتعلقة بعناصر تكاليف النشاط بهدف قياس هذه التكلفة والرقابة على عناصر التكاليف وتقديم المعلومات اللازمة للإدارة لإعداد الخطط وترشيد القرارات الإدارية".

### • أهداف محاسبة التكاليف:

تحديد التكاليف الفعلية للمنتج أو للنشاط، توفير البيانات اللازمة للتخطيط والرقابة و اتخاذ القرارات.

### • العوامل المؤثرة في تصميم نظام التكاليف:

مدى حاجة الإدارة إلى معلومات تحليلية عن التكاليف، ينبغي أن تكون منافع النظام أكبر من تكاليفه، طبيعة العملية الإنتاجية، الهيكل التنظيمي للجمعية/ المؤسسة، الأهداف المطلوبة من نظام التكاليف.

### • مقومات نظام التكاليف:

وحدات التكلفة، عناصر التكاليف، دليل مراكز التكاليف، المجموعة الدفترية والمستندية والتقارير.

### • تبويب عناصر التكاليف:

تبويب نوعياً (مواد وأجور وخدمات)، تبويب وظيفياً (صناعية أو إنتاجية، تسويقية، إدارية)، تبويب حسب العلاقة بحجم النشاط (متغيرة وثابتة)، تبويب حسب علاقتها بالمنتج النهائي (مباشرة، غير مباشرة).

### • احتساب التكلفة بغرض التسعير:

لها عدة طرق منها احتساب كل تكاليف المنتج ثم إضافة هامش ربح على ها.

# الوحدة السادسة

## التحليل المالي

يعد التحليل المالي أداة مهمة لتفسير القوائم المالية والتعرف على الموقف المالي للجمعية/ المؤسسة ونقاط القوة والضعف فيها بما يساعد على التخطيط وتقييم الأداء واتخاذ القرارات، من خلال إيجاد علاقات مختلفة بين تلك بيانات القوائم المالية والتعرف على التغيرات المختلفة التي طرأت على ها. وفي هذه الوحدة سيتم توضيح مفهوم التحليل المالي وكيفية القيام به من خلال التحليل المالي الأفقي للقوائم المالية ومن خلال التحليل المالي باستخدام النسب المالية.

## مفهوم التحليل المالي:

التحليل المالي هو:

أسلوب منظم لمعالجة البيانات والمعلومات بهدف التعرف على الموقف المالي للجمعية/ المؤسسة ونقاط القوة والضعف فيها بما يساعد على التخطيط وتقييم الأداء واتخاذ القرارات ، من خلال إيجاد علاقات مختلفة بين تلك المعلومات والتعرف على التغيرات المختلفة التي طرأت على ها.

## أهمية التحليل المالي:

- يساعد على التعرف على مواطن القوة والضعف في الجمعية/ المؤسسة.
- يساعد على حسن استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة.
- يعتبر التحليل المالي نقطة البداية في وضع الخطط المالية.
- يفيد في الحصول على التمويل من جهات التمويل المختلفة.



توجد عدة أدوات للتحليل المالي قد يلجأ إليها من يقوم بالتحليل، ونظراً لقلّة النشاط المالي في المنظمات الأهلية عنها في المنشآت التجارية، فسوف يتم التطرق إلى التحليل المالي الأفقي والتحليل بالنسب المالية.

### أ) 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. ويؤخذ على هذا التحليل أنه يعتمد على مقارنة مبالغ البنود وهي بيانات تاريخية وهو ما يعني احتمالية وجود عوامل الإسراف والتبذير فيها (أي تقارن ما هو كائن وليس ما ينبغي أن يكون). يتطلب إجراء هذا التحليل وجود قوائم مالية لأكثر من سنة مالية حتى يتم تتبع بنودها والتغير الحادث في هذه البنود عبر الفترات الزمنية المتعاقبة.

مثال:

### قائمة الدخل لعامي 2020م - 2021م:

| بيان                     | (السنة 1) | (السنة 2) | الفروق بالمبالغ | الفروق كنسبة مئوية | اتجاه الحركة |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------------|--------------------|--------------|
| المبيعات                 |           |           |                 |                    |              |
| تكلفة المبيعات           |           |           |                 |                    |              |
| مجمل الربح               |           |           |                 |                    |              |
| مصاريف بيعية<br>وتسويقية |           |           |                 |                    |              |
| مصاريف إدارية            |           |           |                 |                    |              |
| صافي الربح               |           |           |                 |                    |              |

### 2- مفهوم التحليل بالنسب المالية:

النسب المالية هي أداة هامة للتحليل المالي، ويطلق عليها أحياناً المعدلات أو المؤشرات المالية، ويمكن تعريفها بأنها: "المعامل الناتج لتعبيرين رياضيين"، أو أنها العلاقة بين متغيرين أحدهما البسط والآخر المقام .

### - أهمية النسب المالية:

من المفهوم السابق للنسب المالية بأنها علاقة بين متغيرين يتم استخراجها من بنود القوائم المالية (قائمة المركز المالي، قائمة الدخل، قائمة توزيع الأرباح، وغيرها، والنسب المالية أداة مهمة لعملية التحليل المالي، وتتمثل أهميتها فيما يلي:

- أ- تمكن إدارة الجمعية/ المؤسسة من تحديد القدرة على مواجهة التزاماتها للغير.
- ب- تمكن الجمعية/ المؤسسة من قياس درجة نموها.
- ج- تساعد على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- د- تساعد على قياس الفعالية الكلية للجمعية/ المؤسسة .

## 3- أنواع النسب المالية:

يمكن تصنيف النسب المالية إلى أربع مجموعات هي:

أ- نسب السيولة.

ب- نسب الربحية.

ج- نسب النشاط.

د- نسب المديونية.

ونظرا لاختلاف النشاط المالي وأهدافه ما بين المنظمات الأهلية والمنظمات التجارية أو الصناعية، فسوف يتم الاقتصار على معرفة بعض أنواع النسب المالية ضمن المجموعات السابقة، والتي تساعد المنظمات على تحديد مركزها المالي للإيفاء بالتزاماتها تجاه الفئات المختلفة (مستفيدين، ممولين،...).

## أولاً نسب السيولة:

تناسب هذه النسب المنظمات التي تمارس أنشطة تجارية (بيع وشراء) بحيث تظهر قدرتها على سداد الالتزامات المتداولة (قصيرة الأجل) التي علىها.

$$1- \text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الالتزامات المتداولة}} \quad (1:2)$$

والنسبة المثالية لها هي (1:2) بمعنى أن لدى المنظمة (2) ريال من الأصول المتداولة مقابل (1) ريال من المطلوبات للوفاء بالتزاماتها.

$$2- \text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزون}}{\text{الالتزامات المتداولة}} \quad (1:1)$$

والنسبة المثالية لها هي (1:1) وتعني هذه النسبة أنه بعد استثناء المخزون من الأصول المتداولة فإن النسبة المقبولة لسداد الالتزامات المتداولة للجمعية/المؤسسة هي ريال من باقي الأصول المتداولة مقابل ريال من الالتزامات المتداولة.

$$3- \text{نسبة النقدية} = \frac{\text{النقدية}}{\text{الالتزامات المتداولة}}$$

وتفيد هذه النسبة في معرفة مدى قدرة الجمعية/المؤسسة على سداد التزاماتها من السيولة المتوفرة لها خلال الفترة المستحقة.

## ثانياً نسب الربحية:

لا تناسب الجمعيات/المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح أما إذا كانت تمارس نشاطاً هادفاً للربح فيمكنها الاسترشاد بهذه النسب

$$1- \text{نسبة هامش الربح الإجمالي} = \frac{\text{مجمّل الربح}}{\text{المبيعات}} \times 100$$

$$2- \text{نسبة هامش الربح الصافي} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{المبيعات}} \times 100$$

ويطلق على هذه النسبة معدل العائد على الاستثمار، وتقيس هذه النسب كفاءة الجمعية/ المؤسسة في تحقيق الربح.

## ثالثاً نسب النشاط:

المجموعة الأولى تناسب الجهات التي تمارس أنشطة بيعية والمجموعة الثانية نسب النشاط والتغطية وهي نسب يمكن أن تطبق على الجمعيات/المؤسسات التي لا تمارس أنشطة بيعية كما ويمكن أن تطبق على تلك التي تمارس أنشطة بيعية.

$$1- \text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}} \text{ مرة}$$

وهذا يعني أن كل ريال مستثمر في الأصول المتداولة يتولد عنه مبيعات قدرها (كذا) مرة.

$$2- \text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول الثابتة}} \text{ مرة}$$

$$3- \text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}} \text{ مرة}$$

$$4- \text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون}} \text{ مرة}$$

رابعاً نسب المديونية: (نسب رأس المال، أو نسب الرفع المالي)

وتساعد هذه النسب على التنبؤ بمدى قدرة الجمعية/المؤسسة على تسديد أقساط الديون والفوائد المترتبة عليها، إذا تم تمويل المشاريع من قروض بنكية، ومن هذه النسب ما يلي:

$$1- \text{نسبة الديون طويلة الأجل إلى صافي الأصول (رأس المال)} = \frac{\text{الديون طويلة الأجل}}{\text{صافي الأصول}} \times 100$$

$$2- \text{نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الموجودات} = \frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

وتقيس هذه النسبة مدى مساهمة القروض في تمويل إجمالي الموجودات (الأصول) وإذا كانت النسبة عالية فإن ذلك يشكل خطورة على الدائنين بصفة خاصة، أما إذا كانت النسبة منخفضة فهذا يعني أن الجمعية/المؤسسة تعمل على تقليل التمويل عن طريق الاقتراض لتوفير هامش أمان للدائنين يحميهم من احتمال عدم الحصول على مستحقاتهم.

#### نسب أخرى:

- نسبة مصاريف النشاط إلى المصاريف الإجمالية = مصاريف الأنشطة (المشاريع) / إجمالي المصاريف.
- نسبة المصاريف الإدارية إلى إجمالي المصاريف = المصاريف الإدارية / إجمالي المصاريف.
- نسبة التغطية الذاتية للمشاريع = تكاليف المشروع الممولة من الدخل المتحقق منه / إجمالي تكاليف المشروع.
- نسبة التمويل غير الذاتي لكل برنامج (مشروع) = التكاليف الممولة من جهات أو برامج

أخرى /

- إجمالي تكاليف البرنامج.
- نسبة الفائض من كل برنامج (مشروع) = الدخل المتحقق من المشروع (ويمثل التمويل المحصل من الممولين + الإيرادات المتحققة في حالة وجود أنشطة مدرة للدخل) - تكاليف المشروع / الدخل المتحقق من المشروع.



## 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:

– الأستاذة/ خلود الحاج / ضابط مشاريع أول في الصندوق الاجتماعي للتنمية

## فريق التطوير الأساسي للدليل بحسب الهجائية

– الأستاذ /عبدالله محمد شريم

– الأستاذ /منصور عبدالكريم راجح

– الأستاذة /نبيلة صالح الوادعي

## فريق التطوير النهائي و المراجعة بحسب الهجائية

– خديجة على النويرة.

– سمية محمد القباطي.

**مراجعة لغوية:** مستشار/ على الجمرة

**إشراف ومتابعة:** المرحومة المهندسة/ امته الولي الشرقي – رئيسة وحدة التدريب والدعم المؤسسي.

**مراجعة نهائية:** الأستاذ/ صالح صغير الراجحي – رئيس وحدة التدريب والدعم المؤسسي.

## تم تطبيق الدليل مع :

– الجمعية اليمنية لتنمية الزراعة المستدامة

– جمعية البراءة

## التصميم:

الغلاف الخارجي: رونا لاعلان 01\_212205 / rawnaa.adv@gmail.com

**الناشر:** الصندوق الاجتماعي للتنمية- جميع حقوق الطبع محفوظة.

## 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 الإشارة إلى المصدر، وعلى ه لا يسمح باستخدام هذا الدليل أو جزء منه للأغراض التجارية إلا بإذن خطي مسبق من الناشر.

يرجى إرسال ملاحظاتكم و مقترحاتكم على الإيميل: kalhaj@sfd-yemen.org

## الصندوق الاجتماعي للتنمية:

أنشئ عام 1997م بموجب القانون رقم 10 لنفس العام كهيئة مستقلة مالياً وإدارياً

للمساهمة في تنفيذ خطط الحكومة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

يتم الإشراف على الصندوق من قبل مجلس إدارة برئاسة رئيس مجلس الوزراء، يضم المجلس

في عضويته ممثلين عن الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، يقوم المجلس

بتحديد واعتماد السياسات والخطط العامة للصندوق، ويراقب مدى إنجاز الأهداف والأداء

العام للصندوق.

## يهدف الصندوق إلى:

المساهمة في التخفيف من الفقر وتحسين الظروف المعيشية للفئات الفقيرة من المجتمع من

خلال العمل على زيادة الخدمات الأساسية، وتسهيل وصول المجتمعات المحلية الفقيرة إليها.

كما يعمل على المساهمة في بلورة وتطوير منهجيات العمل المتعلقة بتوفير الخدمات

الاجتماعية، وتمكين المجتمعات المحلية والمجالس المحلية من تنفيذ المهام التنموية في مناطقها.

## يسعى الصندوق إلى تحقيق أهدافه من خلال ٤ برامج رئيسية، وهي كالتالي:

- تنمية المجتمع وتسهيل الوصول إلى الخدمات الاجتماعية والاقتصادية الأساسية في المناطق الريفية المحتاجة لهذه الخدمات، وأيضاً بعض الأحياء في الحضر.
- بناء القدرات للشركاء المحليين، ودعم وتنظيم قدرات التجمعات المحلية وبعض الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية.
- تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، التي تهدف إلى تنمية خدمات التمويل الصغير والأصغر من خلال دعم قدرات جهات وسيطة كالمنظمات غير الحكومية ومؤسسات التمويل، وتنمية قطاع الأعمال لتقديم الخدمات المالية وغير المالية لصغار المستثمرين.
- برنامج الأشغال كثيفة العمالة الذي يهدف أساساً إلى توفير فرص لامتصاص العمالة غير الماهرة بشكل مؤقت.



# سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية تطوير قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية