

# تطوير مهارات الإدارة المالية

للمدراء غير الماليين

نقلاً من : البرامج التدريبية لمؤسسة تامي - غزة

## المحتويات

1. مقدمة الإدارة المالية.
2. أهمية الإدارة المالية.
3. القوائم المالية.
4. الموازنة.
5. مصادر الأموال وطرق الاستخدام.
6. عمليات الشراء.
7. إدارة النقدية وعمليات الدفع.
8. التقارير المالية.
9. التسوية البنكية.

## الإدارة المالية:

المال هو أحد الدعائم الأساسية التي تقوم عليها الأمم، فجميع المشروعات التي تؤسس لتقديم سلعة أو خدمة للجماهير تحتاج إلى مال لشراء ما يلزمها من أصول مثل المباني، الأراضي، والآلات والخامات والبضائع والنقدية اللازمة للمصروفات الجارية.

وكما تحتاج هذه المشروعات إلى مديرين لعمليات الإنتاج والمشتريات والحسابات والمبيعات والعلاقات العامة وغيرها من الوظائف الإدارية؛ فإنها تحتاج إلى مدير مالي للإشراف على إدارة أموالها. إن الإدارة المالية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية بالمشروعات المختلفة، فالإدارة المالية بمثابة القلب في الجسد فكما يقوم القلب بتنظيم حركة الدم في الجسد، يقوم المال بتنظيم حركة المشروع.

### ومن خلال هذه المقدمة يمكن تعريف الإدارة المالية بأنها:

الوظيفة الإدارية المتعلقة بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة أو المشروع بكفاية إنتاجية عالية، والوفاء بالالتزامات المالية المستحقة في مواعيدها.

#### **مهمة المدير المالي:**

يعتبر المدير المالي المحرك الرئيس لإدارة أموال المؤسسة أو المشروع من أجل تحقيق هدفين مهمين في حياة المشروع وهما: **أ- تحقيق الربحية:** فتحقيق الربحية لا يتم إلا إذا كان لدى المشروع الأموال الكافية للاحتياجات في كل الأوقات والقدرة على سداد الالتزامات المالية في وقت الاستحقاق.

**ب- المحافظة على المركز المالي:** وهي قدرة المدير المالي على توفير السيولة لسداد الالتزامات المالية على المشروع، إذ أن العملية لا تتم بسهولة في ظل تواجد تعارض بين هاتين المهمتين فزيادة ربحية المشروع تكون دائماً على حساب تقوية المركز المالي والعكس صحيح.

فمن خلال الدورة التدريبية سنقوم بحل هذا التعارض وإعطاء الفرصة لتطوير قدرات المشاركين وتمكينهم مستقبلياً من التخطيط المالي وإدارة مصروفاتهم وعائداتهم بطريقة تكفل تحقيق الربح وضمان سير واستمرارية مشاريعهم.

وتهدف الإدارة المالية إلى تطبيق السياسات والتعليمات المالية الخاصة بإدارة النشاط المالي في المؤسسة، والتأكد من أن نفقاته هي ضمن الحدود المرسومة له.

ولتحقيق هذا الهدف تقوم الإدارة بالرقابة على جميع الإجراءات المالية في المؤسسة، والتأكد من سلامة أوجه الصرف في الإدارات، وإظهار رصيد كل منها بصورة فعلية، فضلاً عن إعداد الموازنة التقديرية لخطة المؤسسة التشغيلية، وتحليلها حسب الشهور، وذلك لضمان الحكم على إنجازات كل إدارة. كما تعمل الإدارة على تلبية طلبات الشراء وتسيير المبالغ المستحقة، وإجراء الرقابة والتسوية لكافة حسابات المؤسسات المتعاملة مع المؤسسة، علاوة على دفع مستحقات العاملين، وتحصيل الإيرادات من بعض الخدمات المقدمة للمستفيدين.

## الخطوات السبع في الإدارة المالية:

1. يجب أولاً تحديد الأهداف العامة للمؤسسة أو المشروع.
2. ترجمة هذه الأهداف لقيم مالية.
3. تحديد جميع المصادر الممكن الحصول عليها.
4. تحليل هذه المصادر لتحديد ملائمة هذه المصادر للمشروع من حيث:
  - عمر هذه المصادر أي طويلة أم قصيرة الأمد.
  - تحديد تكلفة هذه الموارد بالمقارنة مع فوائدها.
  - تحديد الأثر الضريبي (إن وجد) للحصول على هذه المصادر.
  - تحديد المجازفة المتعلقة بالمصادر.
5. ملائمة المصادر للأهداف التي تم تحديدها في الخطوة الثانية.
6. الحصول على التمويل (المصادر).
7. إنشاء نظام رقابة مالي لفحص ومراقبة استخدام المصادر التي تم الحصول عليها.

### وللتأكد من القيام بهذه المهام يتوجب العمل من خلال الأقسام التالية:

#### أ. قسم الحسابات:

##### **ومن مهامه الرئيسية:**

- \* تسجيل قيود اليومية وتدوينها في دفتر الأستاذ العام.
- \* مراقبة العمليات المالية التي تشمل الإيرادات والمصروفات المقابلة للخدمات وغيرها.
- \* تدقيق عمليات التسجيل في السجلات المحاسبية.
- \* إعداد الحسابات والتقارير الدورية عن خلاصة العمليات المالية (شهري، ربع سنوي، نصف سنوي، سنوي).
- \* تسديد المبالغ المستحقة، بعد التأكد من صحة المعلومات المسجلة في الفواتير بالمقارنة مع المعلومات الفعلية.
- \* القيام بالمعاملات المالية المتعلقة بالقبض والصرف عن طريق أمين الصندوق.
- \* إعداد الحسابات الختامية في نهاية السنة المالية والميزانية العمومية (لبيان المركز المالي).

#### ب. قسم الموازنات:

##### **ويناط بها المهام الرئيسية التالية:**

- \* تحضير موازنات الوحدات التشغيلية (البرامج) بالمؤسسة من خلال تحديد التكاليف الفعلية لهذه البرامج، من رواتب وأجور ومستلزمات وأجهزة، وإجراء الإسقاطات المالية المستقبلية (Future Projections) اللازمة بالتنسيق مع البرامج، وموافقة الإدارة العليا لوضع الموازنة التقديرية للمؤسسة للعام المالي المقبل.
- \* قياس الانحرافات في موازنات خطط المؤسسة.
- \* تحضير الموازنات النقدية الشهرية.
- \* تقدير تكاليف الخطط المستقبلية، الخاصة باستحداث البرامج والخدمات الجديدة.
- \* إصدار التعليمات لرؤساء الأقسام وللإدارة العليا حول التغييرات في الميزانية.

## ج. قسم الرواتب:

### ويتولى المهمة الرئيسية التالية:

تدقيق جدول الرواتب الوارد من إدارة شؤون الموظفين، والتحضير لاعتمادات الصرف، وتنظيم كشوفات التقاعد والضمان والاقتطاعات الأخرى.

## د. قسم التدقيق الداخلي:

### ومن مهامه الرئيسية:

التقويم المستقل لصحة السجلات المالية في ضوء التعليمات والإجراءات المالية الخاصة بالمؤسسة، وذلك لتلافي الأخطاء، وضبط عمليات التلاعب والاحتيايل، وإعداد التقارير لإدارة المؤسسة عن سير تطبيق التعليمات المالية.

## هـ. إدارة المواد:

تختص إدارة المواد عادة بشراء مستلزمات المؤسسة من المواد والإمدادات اللازمة لعملياتها التشغيلية، والعمل على استلامها وفحصها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة، والتأكد من أنه تم تخزينها بصورة جيدة، وصرفها إلى الجهات المستفيدة منها، فضلاً عن مراقبة المخزون من هذه المواد والإمدادات بصفة مستمرة، والقيام بعمليات الجرد الدوري والمفاجئ لها، ومطابقة الرصيد الدفترى لهذه المواد والإمدادات بالموجود الفعلي منها، علاوة على القيام بمراقبة الممتلكات الموجودة في المؤسسة. ويتم تأدية هذه المهام غالباً عن طريق تقسيم الإدارة إلى الأقسام المتخصصة التالية:

## 1. قسم المشتريات:

ومن المهام الرئيسية لهذا القسم:

- \* تأمين احتياجات إدارات وأقسام المؤسسة من المواد والمستلزمات اللازمة لعملياتها التشغيلية بصفة مستمرة.
- \* العمل على توزيع نشاط الشراء في القسم على أساس أصناف المواد والمستلزمات المطلوب شراؤها.
- \* إجراء الدراسات اللازمة عن توافر المواد والمستلزمات التي تحتاجها المؤسسة في الأسواق المحلية والخارجية، والاحتفاظ بعناوين مورديها وأسعارها، وإعداد دليل الموردين.
- \* إصدار أوامر الشراء اللازمة لتأمين المواد والمستلزمات من السوق المحلية أو الخارجية وتضمينها نوع الصنف المطلوب ومواصفاته، السعر والكمية المطلوب تأمينها.
- \* متابعة طلبات الشراء إلى أن يتم استلامها.
- \* التنسيق مع قسم المستودعات في حال اختلاف مواصفات المادة التي تم شراؤها.

## 2. قسم المستودعات:

### ويقوم بالمهام التالية:

- \* استلام المواد والمستلزمات الواردة وفحصها للتأكد - على سبيل المثال - من مطابقتها للمواصفات المطلوبة، وصحة عددها، ووزنها، ومقاساتها، وتاريخ صلاحيتها، وسلامتها.
- \* تخزين المواد والمستلزمات التي تم استلامها وفقا للأنظمة المتبعة في تصنيف وتوصيف وترميز المواد.
- \* وضع " دليل المواد والمستلزمات " المشتمل على تصنيف الأصناف المخزنة ووصفها وأوجه استخداماتها والرموز الدالة على مكان حفظها.
- \* الحفاظ على المخزون وحمايته من التلف والضياع بتوفير المعدات والإمكانات اللازمة للتخزين وتهيئة الظروف البيئية المناسبة له.
- \* صرف طلبات إدارات وأقسام المؤسسة من المواد والمستلزمات المخزنة وفقا لأوامر الصرف المعتمدة من مديري هذه الإدارات والأقسام.

## 3. قسم مراقبة المخزون:

### ويناط به ما يلي:

- \* تحديد معدلات الصرف من المواد والمستلزمات المخزنة وإعداد التقارير اللازمة عن مستويات المخزون من الأصناف المختلفة (الحد الأعلى، نقطة إعادة الطلب، الحد الأدنى) وإرسال صورة منها لقسم المشتريات لاتخاذ الإجراء المناسب لتأمين تلك الأصناف عندما يصل كل منها إلى مستوى "نقطة إعادة الطلب".
- \* التقرير عن أصناف المواد التي انخفض رصيدها عن " نقطة إعادة الطلب" إلى قسم المشتريات.
- \* التقرير عن أصناف المواد التي تنتهي صلاحيتها بانتهاء التواريخ المحددة لها، وتقديم المقترحات المناسبة لإدارة المؤسسة للإفادة منها.
- \* إجراء الجرد الدوري أو المفاجئ لجميع أصناف المواد المخزنة أو لبعضها ومطابقتها مع الرصيد الدفترى.

## و. قسم مراقبة الممتلكات:

### من المهام الرئيسية لهذا القسم:

- \* العمل على حصر ممتلكات المؤسسة من الأجهزة والأثاث والمستلزمات الأخرى، وترقيمها وتحديد أماكن وجودها.
- \* الإشراف على حركة نقل الممتلكات بين إدارات وأقسام المؤسسة.
- \* القيام بالجرد السنوي أو المفاجئ لكافة ممتلكات المؤسسة.
- \* تحديد الممتلكات الواجب تبديلها أو صيانتها أو بيعها بالمزاد العلني أو التخلص منها.
- \* الرقابة على ممتلكات المؤسسة ووقايتها من السرقات.

## أهمية القوائم المالية:

تعتبر القوائم المالية أهم المصادر التي يعتمد عليها المحلل المالي للأسباب التالية:

1. درجة الموضوعية المتوفرة فيها حيث أنها تعتمد على نتائج تاريخية فعلية و بذلك فإنها تحتوي على درجة عالية من الموضوعية و تخلو من التنبؤات.
2. احتواؤها على معلومات كمية يمكن قياسها و مقارنتها و استخراج النتائج منها.
3. استخدامها لوحدة قياس ثابتة وهي النقد.

## أنواع القوائم المالية:

1. قائمة المركز المالي.
2. قائمة الدخل.
3. قائمة التدفقات النقدية.

### أولاً الميزانية العمومية:

تهدف الميزانية العمومية إلى إظهار المركز المالي (الوضع المالي) للمشروع أو المؤسسة في لحظة زمنية معينة. والمقصود **بالمركز المالي** أو **الوضع المالي** للمشروع هو تبيان أصول المشروع في تلك اللحظة و **الالتزامات** المستحقة على هذه الأصول في تلك اللحظة وما يتبقى هو **حق الملكية**.

وبالتالي يمكننا التعبير عن المركز المالي بالمعادلة التالية والتي تسمى " **معادلة الميزانية العمومية** " أو " **المعادلة المحاسبية** ":

$$\text{الأصول} = \text{الالتزامات} + \text{حق الملكية}$$

### الأصول:

يمكننا تعريف الأصول على أنها موارد اقتصادية يملكها المشروع و/أو يملك المشروع الحق في استخدامها ونتوقع منها منافع مستقبلية، ومن هذا التعريف يمكننا استنتاج أنه يجب أن تتوفر ثلاثة عناصر للأصل وهي:

1. مورد اقتصادي
2. نملكه أو نملك الحق في استخدامه
3. يحقق منافع مستقبلية

### يمكن تقسيم الأصول إلى:

1. أصول متداولة
2. استثمارات طويلة الأمد
3. أصول ثابتة
4. أصول غير ملموسة
5. أصول أخرى

CURRENT ASSETS	الأصول المتداولة
----------------	------------------

يمكننا تعريف الأصول المتداولة على أنها الأصول التي تتحول إلى نقد (سيولة) خلال سنة أو مدة البرنامج أو الدورة التشغيلية أيهما أطول. وأمثلة على الأصول المتداولة:

CASH ON HAND & CASH IN BANKS	• النقد و حسابات البنوك
SHORT TERM INVESTMENTS	• استثمارات قصيرة الأمد
ACCOUNTS RECEIVABLE	• ذمم مدينة
ADVANCES	• سلف
SHORT TERM LOANS RECEIVABLE	• قروض قصيرة الأمد
INVENTORIES	• بضائع (جاهزة، تحت التصنيع، مواد خام)
SUPPLIES	• لوازم
PUBLICATIONS	• مطبوعات
PREPAID RENTS AND INSURANCES	• إيجارات وتأمينات مدفوعة مقدما

### LONG TERM INVESTMENTS

### الاستثمارات طويلة الأمد

وهي الاستثمارات التي تنوي المؤسسة الاحتفاظ بها لفترات طويلة دون استخدامها في العمليات الخاصة بالمشروع وأمثلة على ذلك الاستثمار في الأسهم والسندات. ويتم تقييم هذا النوع من الاستثمار حسب التكلفة أو سعر السوق أيهما أقل. أما النوع الآخر من الاستثمار طويل الأمد فيتمثل في امتلاك عقارات لا تستخدم في المشروع ومثال على ذلك امتلاك قطعة أرض لغرض التوسع في المستقبل. في هذه الحالة أو في هذا النوع من الاستثمار يجب تقييم قطعة الأرض حسب (التكلفة التاريخية) تكلفة الشراء.

### FIXED ASSETS

### الأصول الثابتة

وهي الأصول الملموسة التي تستخدمها المؤسسة أو المشروع في أعمالها، وأمثلة على ذلك الأراضي، الأبنية، الآلات والمعدات، الأثاث، السيارات وغير ذلك. وما يميز هذه الأصول أنها تُستهلك (ما عدا الأراضي) ويتم تقييمها في الميزانية العمومية حسب قيمتها الدفترية، أي التكلفة التاريخية مطروحاً منها مجمع الاستهلاك. ونعني بالاستهلاك " تحميل تكلفة الأصل على الفترات المستفيدة من هذا الأصل باستخدام إحدى طرق الاستهلاك المقبولة كطريقة القسط الثابت، طرق التناقص أو طريقة وحدات الإنتاج.

### INTANGIBLE ASSETS

### الأصول غير الملموسة

وهي الأصول غير المادية (غير الملموسة) والمتوقع أن تدر منافع على مدى عدة سنوات. وتقييم حسب التكلفة ناقصاً الاستفاد (الاستهلاك)، وأمثلة على الأصول غير الملموسة هي الشهرة، حق براءة الاختراع، حقوق الطبع والنشر، والامتيازات. وتتم عملية الاستفاد باستخدام طريقة القسط الثابت. من المسموح استخدام طرق أخرى إلا أنه يتم عادة استخدام طريقة القسط الثابت.

### OTHER ASSETS

### الأصول الأخرى

وهي الأصول التي لا تنطبق عليها مواصفات ما تم ذكره سابقاً وأمثلة على ذلك يمكن أن تكون تكاليف التأسيس، وتكاليف إصدار السندات.

الالتزامات هي الديون المستحقة على أصول المشروع وتقسم إلى:

## CURRENT LIABILITIES

1. التزامات متداولة (قصيرة الأمد)

## LONG TERM LIABILITIES

2. التزامات طويلة الأمد

## SHORT TERM LIABILITIES

الالتزامات المتداولة (قصيرة الأمد):

ويمكننا تعريفها على أنها:

أ. الالتزامات التي تستدد خلال عام أو خلال فترة المشروع أو الدورة التشغيلية أيهما أطول.

ب. الالتزامات التي تستدد باستخدام الأصول المتداولة.

وأمثلة على الالتزامات المتداولة: ذمم دائنة وهي تخص فقط المشتريات على الدين، كمبيالات مسحوبة على المشروع، قروض

قصيرة الأجل، المصاريف المستحقة وهي جميع المصاريف التي لم تدفع بعد.

## LONG TERM LIABILITIES

الالتزامات طويلة الأمد:

ويمكننا تعريفها على أنها:

أ. الالتزامات التي تستدد خلال فترة تزيد عن فترة محاسبية واحدة.

ب. الالتزامات التي تستدد دون استخدام الأصول المتداولة.

وأمثلة على الالتزامات طويلة الأجل: قروض بنكية، سندات، كمبيالات.

### ثانياً: قائمة الإيرادات والمصاريف:

توضح قائمة الإيرادات والمصاريف، الإيرادات المحققة خلال الفترة المالية، مقارنة بالمصروفات المستنفذة في تحقيقها ثم

صافي نتيجة أعمال الفترة إن كانت فائض أو عجز ثم بعد ذلك أوجه استخدام هذا الفائض.

كما هو الحال بالنسبة لقائمة المركز المالي لا بد من توفر بعض الشروط في قائمة الإيرادات والمصاريف لجعلها مناسبة

لأغراض التحليل المالي. فبالإضافة لشروطها الشكلية لا بد هنا أيضاً من مراعاة مبدأ الأهمية النسبية و مبدأ الإفصاح الكامل

سواء في تبويبها أو في دمج عناصرها وذلك بكيفية تحقيق ما يلي:

1. الإفصاح عن الإيرادات حسب مصادرها مما يتطلب إظهار إيرادات المنشأة من نشاطها العادي مستقلاً عن إيراداتها المحققة

من مصادر أخرى.

<b>Description</b>	<b>Actual Exp</b>
<b>Salaries</b>	
Director	12000
Admin. Assistant	4800
Cleaner	3600
Lawyer (2)	9200
Researcher	8000
<b>Subtotal</b>	<b>29600</b>
<b>Capital Investment</b>	0
Computer	2400
Installation	500
Chairs	300
Desks & Shelves	1000
<b>Subtotal</b>	<b>4200</b>
<b>Administrative Cost</b>	
Rent	3000
Communication	1200
Utilities	600
Transportation	300
Stationary	1000
Hospitality	500
Bank Charges	50
Advertisement	300
Maintenance	250
Staff Training	1200
Consultants	3000
Medical Health	600
Mail & Postage	100
Attending Conferences	3000
Documentations	300
Accounts	3000
Auditing	2500
Technical Assistant	5000
Subscription	200

Miscellaneous	150
<b>Subtotal</b>	<b>26250</b>
<b>Running Cost</b>	
Legal Fees	12000
Publications	6000
Refreshment	300
Sub-total	<b>18300</b>
<b>Total</b>	<b>78350</b>

#### خطة تدفق النقد:

إن خطة تدفق النقد عبارة عن تنبؤ يبين مقدار النقد المتوقع دخوله إلى المؤسسة، و النقد الخارج من المؤسسة، لكل شهر. وتساعدك خطة تدفق النقد في ضمان عدم نفاذ النقد من مؤسستك في أي وقت.

#### هل ينفذ النقد من مؤسستك ؟

استخدام خطة تدفق النقد لتضمن أن لدى مشروعك النقد الكافي لدفع التكاليف بشكل دائم . هناك عدة أسباب لنفاذ النقد من مؤسستك، فمثلاً:

- عليك أن تشتري مشتريات غير مدرجة على موازنة المؤسسة. وهذا يعني أن النقد يخرج من المشروع في أوجه إنفاق غير صحيحة.

#### عندما تضع خطة تدفق النقد فإنها:

- تتدرك مسبقاً بنفاذ أو قلة النقد في المستقبل.
- يكون لديك تحكم أكثر في عملية تدفق النقد.
- يمكنك حل المشاكل قبل حدوثها.
- يمكنك الحصول على النقد قبل أن تكون بحاجة إليه.

هل ينفذ النقد من مؤسستك ؟ هل تعرف السبب ؟

#### كيفية وضع خطة تدفق النقد؟

لكي تضع خطة تدفق النقد عليك التنبؤ ب:

- مقدار النقد الذي سيدخل إلى مؤسستك كل شهر.
- مقدار النقد الذي سيخرج من مؤسستك كل شهر.

يقوم " الاتحاد العام للمراكز الثقافية " بوضع خطة لتدفق النقد في مشروع تعزيز القدرات، ويمكنك أن تجد خطتهم للأشهر الثلاثة القادمة على النحو التالي:

آذار	شباط	كانون الثاني	خطة تدفق النقد	
3670	2835	2000	1. النقد في بداية الشهر	النقد الداخل
7780	7680	7680	2. النقد الوارد من الخدمات	
-	-	-	3. أي نقد آخر داخل المشروع /متبرعات	
11450	10515	9680	4. مجموع النقد الداخل	
11450	4730	4730	5. النقد الخارج لتكاليف المواد المباشرة	النقد الخارج
900	900	900	6. النقد الخارج لتكاليف العمل المباشر	
1215	1215	1215	7. النقد الخارج للتكاليف غير المباشرة	
-	-	-	8. النقد الخارج للاستثمار في المعدات	
-	-	-	9. أي نقد آخر خارج	
6915	6845	6845	10. مجموع النقد الخارج	
4535	3670	2835	11. النقد في نهاية الشهر	

لكي تضع خطة لتدفق النقد، اتبع الإحدى عشرة خطوة المبينة في الخطة أدناه. الخطوات 1-4 خاصة بالنقد الداخل للمؤسسة. و الخطوات 5-10 خاصة بالنقد الخارج من المؤسسة. انظر إلى كل خطوة في الشهر الأول (كانون الثاني).

**الخطوة الأولى:** النقد في بداية الشهر: وهذه هي قيمة النقد التي تتوقع أن تكون لديك في صندوق النقد، بالإضافة إلى قيمة النقد في حسابك البنكي في بداية كانون الثاني. سجل مجموع هذه القيمة على السطر رقم 1 في خطة تدفق النقد الخاصة بمؤسستك.

**الخطوة الثانية:** النقد الداخل من الخدمات: ارجع إلى خطة الخدمات و التكاليف الخاصة بمشروعك، ابحث عن تنبؤك بقيمة النقد من الخدمات لشهر كانون الثاني.

تذكر أن النقد الداخل من الخدمات على الحساب يعتبر جزءاً من هذه القيمة. سجل هذه القيمة على الأسطر رقم 2 في خطة تدفق النقد.

**الخطوة الثالثة:** أي نقد آخر داخل للمؤسسة: هذه قيمة النقد التي تنبأت بأن مؤسستك ستحصل عليها خلال شهر كانون الثاني من أي مصدر آخر غير الخدمات، كتبرع من مؤسسة مثلاً، أو فائدة من حسابك البنكي. سجل مجموع هذه القيمة على السطر رقم 3 في خطة تدفق النقد.

**الخطوة الرابعة:** مجموع النقد الداخل للمؤسسة: اجمع كل قيم النقد الواردة في الخطوات 1 و2 و3. هذه القيمة هي القيمة التي تتوقع أن تدخل للمؤسسة خلال شهر كانون الثاني. سجل هذه القيمة على السطر رقم 4 في خطة تدفق النقد.

**الخطوة الخامسة:** النقد الخارج لتكاليف المؤسسة المباشرة: هذه هي قيمة النقد التي تتوقع أن يدفعها المشروع خلال كانون الثاني، من أجل دفع تكلفة الأنشطة المباشرة. استخدم خطة الخدمات و تكاليف الأنشطة الخاصة بمشروعك/ المؤسسة. سجل القيمة التي تتوقعها لتكاليف المواد المباشرة لشهر كانون الثاني على السطر رقم 5.

**الخطوة السادسة:** النقد الخارج لتكاليف العمل المباشرة: هذه القيمة هي قيمة النقد التي تنبأت بأن علي المشروع دفعها كأجور للموظفين العاملين في الإنتاج. استخدم خطة المبيعات و التكاليف الخاصة بمؤسستك.

وابحث عن القيمة التي تنبأت بها كتكاليف عمل مباشر لشهر كانون الثاني. و سجل هذه القيمة علي السطر رقم 6 في خطة تدفق النقد. تذكر أن بائعي الجملة و بائعي المفرق لا يوجد لديهم تكاليف عمل مباشرة. و لهذا فهم يتركون السطر رقم 6 خالياً.

**الخطوة السابعة:** النقد الخارج لتكاليف الأنشطة غير المباشرة: هذه هي قيمة النقد التي تنبأت بان مشروعك سيدفعها خلال شهر كانون الثاني مقابل التكاليف غير المباشرة مثل الإيجار و الكهرباء و النقل و العمل غير المباشر و القرطاسية. ارجع إلى خطة المبيعات و التكاليف الخاصة بمؤسستك. و ابحث عن القيمة التي تنبأت بها كتكاليف غير مباشرة لشهر كانون الثاني. سجل هذه القيمة علي السطر رقم 7 في خطة تدفق النقد.

**الخطوة الثامنة:** النقد الخارج للاستثمار والمخطط في المعدات: هل ستقوم بشراء أية معدات خلال شهر كانون الثاني ؟ سجل هذه القيمة علي السطر رقم 8 في خطة تدفق النقد.

**الخطوة التاسعة:** أي نقد آخر خارج من المؤسسة: وهذه تبين أي قيم نقد أخرى تتوقع أن تتفققها المؤسسة خلال شهر كانون الثاني، كسداد فوائد و عمولات، مستحقات موظفين. سجل هذه القيمة علي السطر رقم 9 في خطة تدفق النقد.

**الخطوة العاشرة:** مجموع النقد الخارج: اجمع كل قيم النقد الخارجة و المبينة في الخطوات 5 و6 و7 و8 و9. ويكون هذا مجموع قيم النقد التي تتوقع أن تتفققها المؤسسة خلال شهر كانون الثاني. سجل القيمة على السطر رقم 10.

**الخطوة الحادية عشرة:** النقد في نهاية شهر كانون الثاني: اخصم مجموع النقد الخارج من مجموع النقد الداخل لتحصل علي قيمة النقد الباقية في صندوق النقد و في حساب البنك في نهاية شهر كانون الثاني. وتكون قيمة النقد في نهاية الشهر هي نفسها قيمة النقد في بداية الشهر القادم. سجل هذه القيمة على السطر رقم 11. بعد أن سجلت القيم لكل شهر، فإن خطة تدفق النقد تبين لك قيمة النقد المتوقع أن يكون لدى مؤسستك في نهاية كل شهر.

#### استخدم خطة تدفق النقد لتطور من مؤسستك:

استخدم خطة تدفق النقد لتضمن أنه يوجد لدى مؤسستك نقد كاف في كل الأوقات. إذا كانت الخطة تبين أنه لا يوجد نقد لدى مؤسستك في نهاية شهر ما، فإنه من المحتمل أن ينفذ النقد من مؤسستك في ذلك الشهر. انظر إلي القيم التي تتوقع أن تحصل عليها و التي تتوقع أن تتفققها خلال ذلك الشهر، و فكر بحل لهذه المشكلة.

قام مركز الشروق بوضع خطة لتدفق النقد لأحد مشاريعه. وقد بينت هذه الخطة أن النقد نفذ من مشروعهم في شهر أيار.

خطة تدفق النقد			
حزيران	أيار	نيسان	
500 -	1300	2000	1. النقد في بداية الشهر
	4000	4000	2. النقد الوارد من الخدمات
	-	-	3. أي نقد آخر داخل للمشروع
	5300	6000	4. مجموع النقد الداخل
	3200	3200	5. النقد الخارج لتكاليف المواد المباشرة
	800	800	6. النقد الخارج لتكاليف العمل المباشرة
			<b>النقد الداخل</b>
			<b>النقد</b>

	800	700	7. النقد الخارج للتكاليف غير المباشرة	الخارج
	1000	-	8. النقد الخارج لاستثمار مخطط في الخدمات	
	-	-	9. أي نقد آخر خارج	
	5800	4700	10. مجموع النقد الخارج	
	500 -	1300	11. النقد في نهاية الشهر	

إذا كانت خطة تدفق النقد الخاصة بمؤسستك تبين أنه من المحتمل أن ينفد النقد من المؤسسة خلال أحد الأشهر؛ فعليك التفكير في هذه الأسئلة:

- هل يمكنك زيادة قيمة النقد الداخل من الخدمات خلال ذلك الشهر؟ على سبيل المثال، هل تمنح الكثير من الخصومات؟
- هل يمكنك زيادة قيمة النقد الداخل من التبرعات خلال ذلك الشهر؟ على سبيل المثال، هل تقوم بإعداد الكثير من مقترحات المشاريع؟
- هل يمكن التخفيف من تكاليف المواد المباشرة؟ هل يمكن شراء مواد أجهزة أرخص؟
- هل يمكنك أن تخفض أياً من تكاليفك غير المباشرة؛ مثل تكاليف الهاتف أو الكهرباء؟

كم مرة عليك أن تقوم بوضع خطة تدفق النقد؟

يمكنك أن تضع الخطة لثلاثة أشهر، أو لفترة أطول أو أقصر، ما دامت هذه الفترة مناسبة لمؤسستك. قم بوضع خطة تدفق النقد الجديدة قبل أن تنتهي فترة الخطة القديمة. و بهذه الطريقة يمكن لمؤسستك أن تحافظ على النقد المتوقع دخوله إلى وخروجه من المؤسسة كما أن الخطة تساعدك في اتخاذ القرارات الخاصة بالنقد.

#### ملخص:

إن خطة تدفق النقد عبارة عن تنبؤ يبين لك قيمة النقد المتوقع دخوله إلى وخروجه من المؤسسة في كل شهر، حيث تساعدك خطة تدفق النقد في ضمان عدم نفاذ النقد من مؤسستك.

لكي تقوم بوضع خطة تدفق النقد، قم بالتنبؤ لقيمة النقد الداخلة أو الخارجة في مؤسستك لكل شهر؛ استخدم خطة المبيعات، والتكاليف الخاصة بمؤسستك في التنبؤ بهذه القيم.

ولكي تقوم بإعداد خطة تدفق النقد، اتبع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى	النقد في بداية الشهر.
الخطوة الثانية	النقد الداخل من المبيعات/الخدمات.
الخطوة الثالثة	أي نقد آخر داخل من المبيعات.
الخطوة الرابعة	مجموع النقد الداخل.
الخطوة الخامسة	النقد الخارج لتكاليف المواد المباشرة.
الخطوة السادسة	النقد الخارج لتكاليف العمل المباشر.
الخطوة السابعة	النقد الخارج للتكاليف غير المباشرة.
الخطوة الثامنة	النقد الخارج لاستثمار مخطط في المعدات.
الخطوة التاسعة	أي نقد آخر خارج من المشروع.
الخطوة العاشرة	مجموع النقد الخارج.
الخطوة الحادية عشرة	النقد في نهاية الشهر.

☞ استخدم خطة تدفق النقد الخاصة بمؤسستك، لترى فيما إذا كان من المتوقع أن يكون هناك نقد لدى مشروعك في نهاية كل شهر.

☞ راجع كل شهر، لترى فيما إذا كانت قيمة النقد لدى مؤسستك هي نفسها التي تنبأت بها في الخطة.

☞ قم بوضع خطة تدفق النقد لفترة تناسب مؤسستك.

☞ قم أيضاً بوضع الخطة الجديدة قبل أن تنتهي فترة الخطة القديمة.

## الموازنة

### مقدمة:

قبل تعريف الموازنة وتوضيح مزاياها ومشاكلها ومراحل تطبيقها، كان لا بد من تحديد وتعريف بعض المصطلحات المتعلقة بها ، وذلك لكشف الغموض الذي يلتبس بعض المصطلحات الخاصة بها والمستخدمه باللغة العربية لتشابه كلمة ميزانية وموازنة في اللغة العربية على الرغم من شدة الاختلاف في المعنى.

**فالميزانية Balance Sheet:** تصور المركز المالي للمنشأة خلال فترة زمنية محددة توضح من خلالها الأصول والخصوم وحق الملكية للمنشأة عبر بيانات فعلية وتاريخية لأصول و خصوم المنشأة.

**أما الموازنة Budget:** فهي تعني الموازنة التي تحتوي على خطط الأنشطة التشغيلية والمالية للمنشأة. فبعد التحديد الدقيق لكلمة موازنة؛ يمكن تعريفها بأنها:

**خطة تعمل علي برمجة الأنشطة الاقتصادية المتوقعة خلال فترة زمنية محددة معبراً عنها بالكميات**

**والقيم المالية بهدف ضمان تحقيق أهداف المنشأة.**

**فمن هذا التعريف يمكن استخلاص مواصفات الموازنة بأنها:-**

1- تقتصر على وضع الخطة المالية للمؤسسة بناءً على أهداف المنشأة والمتمثلة في تحقيق عائدات كافية تضمن للمنشأة النمو والاستمرارية.

2- بياناتها تقديرية ومحددة مسبقاً وتتعلق بفترة مستقبلية بناءً على تنبؤات فهي غير حقيقية

3- تقتصر على تخطيط الأنشطة الاقتصادية دون غيرها والتي تضم النشاط المالي والتشغيلي المتعلق بنشاط المنشأة أو المشروع مع كيفية الحصول على الأموال وأنسب الوسائل لاستثمارها.

- 4- يتم التعبير عن الموازنة بقيم مالية وذلك بترجمة كافة البيانات إلى أرقام كمية ومن ثم التعبير عنها بوحدة نقدية.
- 5- شموليتها لبرامج تفصيلية وإجرائية لتوضيح وسائل تحقيق الخطة المالية.

### تطور استخدام الموازنة:

تعني كلمة الموازنة التوازن بين شيئين، فالقرد منا يذكر أنه لا يستطيع شراء شيء ما بسبب ضيق الوضع المادي، فهو يوازن بين ما يمكن الحصول عليه وما يمكن أن ينفقه، وعليه فإن الموازنة بأبسط صورها هي المعادلة بين إيرادات ونفقات المنشأة خلال فترة زمنية محددة حيث أن تدفق الإيرادات والحاجة لإنفاقها لا تتوافقان بشكل متناسق، وتعتبر فكرة الموازنة فكرة قديمة قدم التاريخ، وتمتد إلى الإنسان، فالنمل مثلاً يختزن الأطعمة في فصل الصيف لاستخدامها في فصل الشتاء، كما يبدو واضحاً من التاريخ أن كثيراً من الدول والحضارات استخدمت الموازنة بطريقتها البسيطة على تخزين المحاصيل في فترات الخصب واستهلاكها تدريجياً في سنوات الجفاف بما يتناسب مع الحاجة لهذه المواد.

وتطورت فكرة الموازنة في ظل الدول والحكومات خاصة عندما بدأ استخدام العملة الورقية كنفود في القرن التاسع عشر. وتقوم فكرة الموازنة على محاولة تقدير إيرادات الدولة ونفقاتها خلال فترة زمنية مقبلة وعمل التوازن بينهما كمحاولة لضبط النفقات في ضوء الإيرادات المتوقعة أو محاولة الحصول على إيرادات إضافية في ضوء النفقات المتوقعة.

وعليه تطورت الموازنة لتصبح خطة مالية تناسب كل من الدول والمؤسسات والمشاريع الإنتاجية، توضح موارد المؤسسة وطرق إنتاجها خلال فترة زمنية مقبلة غالباً ما تكون سنة ميلادية. وتتضمن جميع الإيرادات من أرباح، قروض، استثمارات، هبات ... الخ وكذلك المصاريف المتعلقة بمصاريف إدارية وتشغيلية، مشتريات، فوائد بنكية .. الخ ويتم عادة إعداد الموازنة لتعكس السياسة المالية للمؤسسة وقدرتها على القيام بالتزاماتها المالية تجاه الآخرين.

وتطور استخدام الموازنة في منشأة الأعمال والمؤسسات لتصبح نموذجاً متكاملًا للتخطيط والرقابة على كافة أنشطة المؤسسة والتي من خلالها يستطيع الطاقم الإداري في هذه المنشآت والمؤسسات التنبؤ بطبيعة المشاكل والمخاطر التي قد تواجه المنشأة أو المؤسسة في فترة زمنية مستقبلية ومن ثم عمل الترتيبات اللازمة لتفادي هذه المخاطر.

### وظائف استخدام الموازنة:

تهدف إدارة المؤسسة أو المنشأة إلى تحقيق العديد من المزايا من وراء استخدامها للموازنة في أنشطتها والقيام بوظائف مالية وإدارية أهمها:

- 1- تستخدم الموازنة كأداة لتخطيط الإيرادات، حيث تعمل على برمجة أهداف المنشأة وترتيب أولوياتها واختيار ما يخص فترة الموازنة، وبلورة هذه الأهداف والتعبير عنها بأساليب كمية ومالية.
- 2- اعتبار الموازنة كأداة للرقابة على مدى تحقيق أهداف المنشأة باستخدام المنشأة كأساس لمقارنة الأنشطة الفعلية وتقييم الأداء، وتحقيق الرقابة أثناء التنفيذ الفعلي لخطط المقارنة، حيث يتم إعداد التقارير الدورية التي توضح الانحرافات عن المخطط ويجري تحليلها لمعرفة مسبباتها.
- 3- تعتبر الموازنة أداة مثلي لقياس كفاءة العمل لمختلف المستويات الإدارية، خاصة إذا ما تم ربط استخدام الموازنة بحاسبة المسؤوليات وأعيد تنظيم الهيكل التنظيمي للمنشأة بما يتناسب مع الأسلوب المناسب لتنفيذ الموازنة.
- 4- تعتبر الموازنة أداة اتصال بين كافة مستويات الإدارة باعتبارها برامج معلقة يتطلب تنفيذها إعداد تقارير دورية بصورة متواصلة لمتابعتها مما يوفر وسائل اتصال ملائمة عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- 5- تشجيع الإدارة على اتخاذ قرارات حاسمة في وقت مبكر.
- 6- تعمل على اختزال عامل الوقت بصورة كبيرة جداً، إذ تعمل على تفريغ الإدارة العليا لمعالجة المشاكل الاستثنائية طالما أن أنشطة العمل الروتينية تم برمجتها.
- 7- تساعد الموازنة على اكتشاف ومعالجة معظم النواقص في أنشطة المنشأة وملائمة الهيكل التنظيمي للمنشأة بشكل مسبق قبل صياغة خطط وجدول الموازنة بشكل نهائي.

## لماذا يتوجب على المدراء معرفة الموازنة:

يتوقف نجاح الموازنة كأداة تخطيط ورقابة على العنصر البشري في إعداد الموازنة بمراحلها المختلفة ومدى تنفيذها والعمل على تحقيقها وفي إجراء المقارنات الدورية بالوقت والطريقة المناسبة وإجراء التعديلات إذا كان ذلك ضرورياً. إن أهمية العنصر البشري في إدارة الموازنة لا تنتهي بل تمتد إلى مرحلة مستمرة من تنفيذ ومتابعة الخطة المالية. على أية حال تكمن أهمية معرفة المدراء للموازنة للأسباب التالية:

- تقييم وتعديل تقديرات الموازنة بعد الاتصال مع الدوائر المعنية.
- حل المشاكل أو التعارضات التي تنشأ بين الأقسام الإدارية المختلفة.
- استطلاع الآراء بخصوص الموازنة.
- مراجعة كافة الآراء الفنية الخاصة بالموازنة.
- صياغة الموازنة في صورتها الأولية.
- صياغة الموازنة في صورتها النهائية واعتمادها من الإدارة العليا قبل الإصدار.
- إجراء أي تعديل بالموازنة إذا كان هناك قرار للإدارة بذلك.
- تسهيل الإشراف والرقابة على المؤسسة من خلال تسهيل عملية تجميع ونشر المعلومات المطلوبة للتخطيط.
- استمرار المحافظة على وجود نظام للتخطيط.
- استخدام خدمات الأقسام الأخرى في المؤسسة مثل المحاسبة والتسويق .. الخ لضمان تنفيذ الموازنة.

## إعداد الموازنة:

لا توجد أية مبادئ أو معايير تحدد إعداد الموازنة التقديرية، حيث أن الموازنة خطة داخلية تخص إدارة المنشأة أو المؤسسة للوصول لأهدافها وبالتالي لا تخضع للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، ولا يوجد مبادئ صادرة عن مجالس محاسبية تنظم عملية إعداد الموازنة وهذا يعطي مرونة لتكييف الموازنة بما يتناسب وظروف المؤسسة وحجم أعمالها، ولكن هناك أسس عامة يجب مراعاتها عند إعداد وتنفيذ الموازنة لضمان نجاحها كخطة مالية تهدف لاستمرارية ونمو المنشأة أو المؤسسة وهي:

1- ملائمة الموازنة لأهداف المنشأة: يجب أن تُبنى الموازنة على أساس أهداف المنشأة والتي يجب أن تكون محددة بوضوح وقابلة للتطبيق والتنفيذ.

2- ملائمة الموازنة لهيكل التنظيمي للمنشأة: يجب وضع هيكل إداري تنظيمي في المنشأة قبل إعداد الموازنة وذلك عبر تحديد المسؤوليات بكل قسم ومدى مشاركة كل قسم في إعداد الموازنة، وهذا يساعد على تقادي التناقضات الإدارية.

3- ملائمة الموازنة للنظام المحاسبي ودليل الحسابات: على الرغم من أن الموازنة لا تدخل ضمن النظام المحاسبي ولكن يجب أن تتلاءم مع النظام المحاسبي باستخدام مفردات حسابية وذلك لتسهيل عملية المقارنة بين البيانات الفعلية والمخططة.

4- الحصول على تأييد المسئوليات الإدارية للمنشأة: إن موافقة الأطراف المعنية يضمن عدم وجود أية معارضة عند تنفيذها, حيث لا يظن العاملون أن المعايير المخططة عالية ولا يمكن تحقيقها.

5- متابعة تنفيذ الموازنة ورفع التقارير الدورية: نلاحظ أن نجاح الموازنة ليس فقط على واقعتها وأسس إعدادها وقبولها من كافة المستويات وإنما على تنفيذها وسرعة تحديد وتحليل الانحرافات الناتجة من مقارنة المخطط بالفعل، وإبلاغ كافة الأطراف بأسباب الانحرافات وعمل اللازم لحل المشكلة. إن متابعة التنفيذ لا تقل أهمية عن الإعداد، كما أن تحديد الوقت اللازم للموازنة يعتبر عنصراً هاماً في أساس إعداد الموازنة وتنفيذها وهو ما يعادل غالباً فترة مالية واحدة، باستثناء الحالات التي ترغب الإدارة لتجديد فترتها بما يتفق وأهداف المنشأة والدورة الإنتاجية التي قد تزيد أو تنقص عن فترة مالية واحدة.

#### مراحل/ خطوات تحضير الموازنة:

تمر عملية تحضير الموازنة في مراحل عدة، يمكن تلخيصها بما يلي:

1- تحديد أهداف المؤسسة: ويتم تحديد الهدف بناءً على الأساس لوجود المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية والاقتصادية والسياسية للمؤسسة، وتشمل عملية تحديد الأهداف البحث عن الخيارات المتاحة وتحليلها واختيار أفضل البدائل حتى يتم تحديد الأهداف النهائية بأسلوب واضح يمكن قياسها والتعبير عنها مالياً. وبصفة عامة فإن أهداف أي مؤسسة هي:

أ- زيادة حجم العائدات

ب- النمو والتوسع

ج- الاستمرارية في العمل

د- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة والمجتمع والأطراف ذوي العلاقة المباشرة مع المنشأة

2- تحديد أهداف الموازنة: لماذا ترغب المؤسسة في إعداد الموازنة، إذ يمكن تأسيس خطة الموازنة بناءً على أهداف الموازنة والتي تتمثل بما يلي:

أ- خطة المؤسسة طويلة المدى

ب- هدف الربحية والعائد على الاستثمار

ج- حجم الخدمات المتوقع تقديمها

د- الطاقة الإنتاجية المتاحة، موظفين، أثاث، ماكينات، سيولة... الخ

يتم صياغة أهداف الموازنة المالية بناءً على خطة المنشأة طويلة المدى ضمن الوقت الزمني المحدد، ويعتبر هدف الربحية هو نقطة البداية لصياغة الموازنة الشاملة ويتم التنبؤ بالربح باستخدام المعادلات الرياضية والإحصائية أو نموذج تحليل نقطة التعادل للمنشأة.

#### 3- تجميع البيانات وإعداد الجداول الأولية والتنسيق بينها:

وفيها يتم جمع البيانات من الأقسام المعنية والمتعلقة بألية الخدمة التي تقدمها المنشأة بما فيها حجم الإيرادات المتوقع وحجم المصروفات لتغطية تكاليف جني الإيرادات.

4- توزيع الخطة الأولية: يتم توزيع جداول الموازنة على الأقسام المعنية لمراجعتها لمعرفة آراء كافة الأطراف.

5- تشكيل الموازنة في شكلها النهائي: يتم صياغة جداول الموازنة بالشكل النهائي وبناءً عليه يتم إعداد جداول الموازنة المالية لكل الأقسام.

6- الموافقة على الموازنة وإعلانها: تتم الموافقة على الموازنة من قبل الإدارة العليا ويتم الإعلان عنها من قبل مراقب الموازنة وتوزيعها بشكل جزئي على الأقسام كل حسب تخصصه، أما الموازنة الشاملة فهي تجمع في كتيب متكامل وتحفظ لدى المستويات الإدارية العليا.

7- تنفيذ الموازنة: يتم تنفيذ أنشطة المؤسسة وفقاً لمبدأ الموازنة وفيها يتم الحفاظ على التكاليف والإيرادات.

#### 8- مشاكل إعداد الموازنة:

إن الوظائف المالية والإدارية لنموذج الموازنة والمزايا الواردة أعلاه لا تنفي وجود مشاكل تواجه تطبيق

الموازنة من خلال استخداماتها المختلفة ومن أهم هذه المعوقات هي:

1- أن الموازنة يتم إعدادها بناءً على توقعات مستقبلية فإذا لم تحدث التوقعات أو كانت بعيدة عن الواقع فإن ذلك يعني عدم دقة الموازنة وصعوبة اعتمادها كأداة تخطيط ورقابة.

2- إن وجود الموازنة وتنفيذها ضمن برامجها وخططها قد يؤدي إلى تعارض مع وظيفة المديرين ويدفعهم إلى التخلي عن هذه الخطط لما قد يشعرون أن الموازنة لم تترك لهم شيئاً لفعله؛ ومن هنا يجب أن لا تحل الموازنة محل الإدارة، بل يجب أن تقتصر على برمجة الأنشطة الروتينية مع ترك المشاكل الاستثنائية والقرارات الخاصة للمديرين وإعطائهم السلطة لتكييف وملائمة الموازنة إذا ما اقتضت الضرورة لذلك.

3- قد يخلق تنفيذ الموازنة معارضة بعض المستويات الإدارية التي لم تشارك بصورة فعالة في صياغتها ومن ثم العمل على إفشالها لما قد تراه من مثالية المعايير والبرامج وتفسير ذلك على أنه ضغط موجه عليهم.

4- إن الأرقام والبيانات الواردة هي تقديرية وليست فعلية وبالتالي فإن مدى دقة البيانات التقديرية ودقة صياغتها وترجمتها إلى قيم مالية يبقى صعباً.

5- تنفيذ الموازنة يتطلب إعداد تقارير تتعلق بقياس الأداء من خلال المقارنة بين الفعلي والمخطط وأن ذلك يؤدي إلى زيادة الإجراءات المحاسبية ومضاعفة الأعباء الإدارية وتكاليفها.

6- كثيراً ما يتطلب الأمر إعادة النظر في الموازنة وتكييفها لملائمة التغييرات الطارئة وهذا يعني مضاعفة الأعباء الإدارية والمالية، وإرباك سير أنشطة المنشأة.

#### • مثال لموازنة:

##### كيف تتم مقارنة الموازنات:

قياس النشاط الفعلي ومقارنته بخطة الموازنة: وفيها يتم قياس النشاط الفعلي أول بأول وإجراء المقارنة بخطة الموازنة بصورة دورية بهدف تحديد الانحرافات، فقد يكون الانحراف إيجابياً وهو لصالح المنشأة من خلال انخفاض تكلفة تقديم الخدمة أو زيادة الإيرادات الفعلية عن المخطط إليها والعكس صحيح، إذ يمكن تقسيم الانحراف إلى:

- انحراف حجم الخدمة المقدمة.

- انحراف حجم الإيرادات.

- انحراف المنهج الخدماتي في حالة تقديم خدمات متنوعة.

- انحراف في حجم المصروفات.

## - انحراف بنود الحسابات الختامية.

9- دراسة أسباب الانحراف: وذلك من خلال إعداد تقارير تحليل للانحرافات تلحق بالتقارير الدورية تساعد في التعرف على أسباب الانحرافات وإبلاغها للأطراف المعنية، لاتخاذ الإجراءات التصحيحية بصدد ذلك.

### إعادة توزيع بنود الموازنة:

حيث أن الموازنة هي خطة مستقبلية للأنشطة المتوقعة معبراً عنها بالكميات والقيم المالية، فهي قابلة للتعديل حسب درجة التنفيذ الواقعي. هذا يعني أنه يمكن تغيير قيمة بنود المصروف المخصص حسب كل بند من بنود الموازنة بالحد المسموح به.

### الحدود المسموح بها لإعادة توزيع بنود الموازنة؟؟

تختلف درجة السماح من ممول لمول حسب شروط التمويل التالية

1. تمويل مشدد لا يجوز إعادة التوزيع
2. تمويل جزئياً مشدد يجوز عند تحقيق الأهداف المرجوة
3. تمويل غير مشدد يجوز فيه إعادة التوزيع

على أية حال هناك الكثير من الممولين الذين يسمحون بدرجة محددة من إعادة التوزيع بما لا يزيد عن 20% من إجمالي البند الرئيسي للبند الفرعي. "مثال عملي"

### النقدية في الصندوق:

هناك عدة أسباب للاحتفاظ برصيد معين من النقد في أي مشروع:

1. للعمليات: النقد ضروري للقيام بعمليات المشروع مثل دفع المشتريات، دفع الرواتب، أو أية عملية أخرى.
2. للطوارئ: قد تنشأ في بعض الأحيان عمليات لم تكن بالحسبان لذلك يجب أن نحافظ دائماً على رصيد معين من النقد لإجراء هذه العمليات بأقل تكلفة ممكنة.
3. للاستثمار: قد تنشأ في بعض الأحيان فرص استثمار يستطيع المشروع أن يستفيد منها.

### أهمية النقدية و تخطيط التدفقات النقدية:

1. تساعد على التقليل من تكلفة الإنتاج، و بذلك تزيد من كفاءة الأموال المستخدمة.
2. وجود النقدية يساعد على إمكانية الاستفادة من الخصم النقدي نتيجة الدفع نقداً.
3. تساعد النقدية على التخلص من الأزمات الطارئة التي تتطلب أموال بسرعة.
4. تساعد النقدية على تنفيذ المشروعات الاستثمارية بتكلفة أقل خصوصاً إذا كانت تكلفة الاقتراض كبيرة.
5. ترفع النقدية المتوفرة من الروح المعنوية للموظفين في المشروع كما أنها تساهم في تكوين سمعة مالية طيبة في مجالات المال والأعمال.
6. شراء صفقات معينة و بأسعار منخفضة أو بكميات كبيرة.

و بالرغم من الفوائد المتعددة للاحتفاظ بالنقدية إلا أنه من غير الحكمة الاحتفاظ بنقدية أكثر من اللازم حيث يتحدد ما هو لازم و ما هو غير مطلوب بالتخطيط السليم لا الارتجال، و بالتالي يتم توفير النقدية الأزمة في أوقاتها فقط، و بالتالي التخلص من أرصدة نقدية عاطلة دون مبرر.

كذلك فإنه يجب على أي مدير مالي التخطيط للتدفقات النقدية سواء الداخلة أو الخارجة حتى تستطيع المؤسسة موافقة التدفقات الداخلة مع التدفقات الخارجة، و يمكن تلخيص فوائد التخطيط للتدفقات النقدية فيما يلي:

1. تخفيض تكاليف الأموال المطلوبة و اقتراضها، توفيرها في أوقات احتياجها فقط
2. في حالة وجود أموال فائضة فإنه من الحكمة معرفة مدة الاستغناء عن هذه الأموال حتى يمكن توظيفها أو استثمارها في مجالات ملائمة.

### **جرد النقدية في الصندوق:**

اعتادت المنشآت على جرد النقدية بالصندوق في نهاية كل فترة محاسبية و ذلك تمهيدا لتحديد الرصيد الذي ستظهر به في الميزانية. و يطلق عادةً على أسلوب الجرد هذا الجرد الدوري، لكن إدارة المنشآت قد تلجأ أحيانا و في ظروف استثنائية لأسلوب الجرد المفاجئ و الذي يتم عادة بدون أي أشعار مسبق لأمين الصندوق، ويتم الجرد المفاجئ لأغراض الضبط والرقابة الداخلية الهادفة إلى المحافظة على النقدية و اختبار وسائل حمايتها.

و يقوم بعملية الجرد الدوري عادة لجنة تشكل لهذا الغرض من قبل إدارة المنشأة و بحضور مدقق الحسابات، و تتولى حصر النقدية المتوفرة فعلا في الصندوق و ذلك في صورة أوراق أو قطع نقدية، أم في صورة شيكات لم يكن قد تم إرسالها للبنك للحصول. و بعد تحديد الرصيد الفعلي تتم مقارنته بالرصيد الدفترى و في هذه الحالة توجد ثلاثة احتمالات:

1. أن يتساوى الرصيدان الفعلي والدفترى.
2. أن يكون الرصيد الفعلي أقل من الرصيد الدفترى و يطلق على هذه الحالة ( عجز الصندوق )
3. أن يكون الرصيد الفعلي أكبر من الرصيد الدفترى و يطلق على هذه الحالة ( فائض الصندوق )
4. وتتحصّر المشاكل المحاسبية في حالات العجز أو الفائض للصندوق في مشكلتين أساسيتين:
5. في تسجيل أو إثبات قيمة العجز أو الفائض دفترياً و ذلك بقصد تسوية الرصيد الدفترى ليصبح مساوياً للرصيد الفعلي.
6. البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور هذا العجز أو الفائض ثم معالجتها.

### **أسباب عجز الصندوق:**

1. أن ينشأ هذا العجز عن خطأ محاسبي يتمثل إما في عدم تسجيل سند صرف أو تسجيل سند قبض مرتين إلى غير ذلك من الأخطاء المحاسبية.
2. أن ينشأ هذا العجز عن ضعف في نظام الرقابة الداخلية على نقدية المنشأة مما يؤدي إلى ضياع أو اختلاس المبلغ المشار إليه.

### **النقدية بالبنك:**

تقوم البنوك عادة في نهاية كل شهر بإرسال كشف للمنشأة/المؤسسة توضح فيه حركة حسابها الجاري خلال الشهر، وكذلك رصيد هذا الحساب في نهاية الشهر، فتقوم المؤسسة من جانبها بمطابقة الحركة التي يظهرها كشف البنك مع حركة حساب النقدية بالبنك في دفاترها و ذلك بقصد حصر أسباب أي فرق بين الرصيد الدفترى للنقدية بالبنك، و رصيدها التي يظهر في كشف حساب البنك.

كذلك اعتادت المنشآت التجارية و كجزء من نظام الرقابة الداخلية على النقدية بالبنك أن تعد في نهاية كل شهر مذكرة تسوية، توضح فيها أسباب عدم تطابق هذين الرصيدين.

## الرقابة الداخلية على النقدية:

### **فيما يلي أهم الإجراءات الواجب إتباعها للمحافظة على النقدية:**

1. أن لا يكون علاقة للأشخاص الذين يستلمون النقدية أو الشيكات بعمليات التسجيل المحاسبي.
2. تركيز نشاط استلام النقدية في أقل عدد ممكن من الأيدي.
3. أن يتم تسجيل المقبوضات في الحال.
4. أن تودع في الحال جميع المقبوضات النقدية بكامل قيمتها في بنك المؤسسة.
5. تشجيع المعنبيين باستلام سندات القبض عند دفع أي قيمة للمؤسسة.
6. أن تتم جميع الدفعات بواسطة شيكات، ما عدا المصاريف الصغيرة التي يتم دفعها من الصندوق النثري.
7. تصميم الشيكات بطريقة لا يمكن تزويرها.
8. أن يتطلب تحرير الشيك أكثر من توقيع واحد.
9. أن تكون جميع المدفوعات مدعمة مستندياً بما فيه الموافقة على الصرف.
10. أن يتم إلغاء جميع المستندات الداعمة للدفع بعد تحرير الشيك بطريقة لا تسمح باستخدامها مرة أخرى.
11. أن يتم إجراء التسويات البنكية شهرياً بواسطة شخص يختلف عن الشخص الذي يقوم بتحرير أو تسجيل الشيكات.

### **دفتر صندوق المصروفات النثرية أو دفتر الصندوق الصغير:**

- تتم عملية النقود الصادرة و قبض النقود الواردة في المؤسسات المنظمة عن طريق البنك، و هذا النظام لا يلائم الدفعات الصغيرة كنفقة انتقال عامل إلى مؤسسة أخرى، و من أجل ذلك وجد أنه من الضروري إيجاد مبلغ صغير بالمؤسسة للصرف منه في مثل هذه الأمور.
- الطريقة القديمة لذلك هي أخذ مبلغ ما وإبقائه في المؤسسة للصرف منه عند اللزوم، حتى إذا نفذ طلب غيره أصغر أو أكبر بعد تقييد ما صرف بالدفتر، و لكن هذه الطريقة من السهل التزوير و التلاعب فيها.
- أما الطريقة الحديثة التي منعت مثل هذا التزوير، فهي عمل دفتر خاص يعرف بـ دفتر يومية صندوق المصروفات النثرية يُقيد فيه المبلغ الذي يتسلمه أمين الصندوق و يكون المبلغ أقصى ما يمكن أن تصل إليه هذه المصروفات، و كلما انتهى هذا المبلغ أو قُرِبَ على الانتهاء، يجب أن نحاسب الشخص المسئول ثم نعطيه قيمة المصروفات بحيث يكون لديه بعد هذه المحاسبة نفس المبلغ الأول، و تسمى هذه الطريقة "السلفة المستديمة".
- عند محاسبة ماسك الدفتر عما صرف، يجب التأكد من وجود مستند يؤيد كل مبلغ صرف من إيصالات و فواتير و خلافه.

### **السلفة المستديمة و صندوق المصروفات النثرية:**

يتبع نظام السلفة المستديمة لمواجهة المصروفات اليومية و النثرية و الضرورية على النحو التالي:

1. يحدد مجلس الإدارة مبلغ السلفة المستديمة بحيث لا تتجاوز قيمة المصروفات النثرية المعتادة.
2. يحدد شخص ليكون مسئولاً عن السلفة المستديمة على أن لا يكون من الأشخاص أصحاب قرارات الصرف و يكون مسئولاً عن عهدة السلف و الصرف منها.
3. عدم استخدام السلف المستديمة لصرف رواتب الموظفين أو سلفياتهم.

4. استعاضة السلفة المستديمة عن حد معين و تتم الاستعاضة بمبلغ المصروف الفعلي من تلك السلفة بحيث تبقى السلفة المستديمة ثابتة و تصرف الاستعاضة بشيك.
5. يقوم مدير المؤسسة بالتوقيع على كشف السلفة بعد مراجعته و تدقيقه من قبل المحاسب.
6. بعد التأكد من صحة عمليات الصرف تتم استعاضة السلفة المستديمة، و تصرف بشيك باسم الشخص المسئول عنها.
7. الاحتفاظ بمبلغ السلفة المستديمة في خزانة محكمة بمفتاح يبقى بحوزة المسئول عن السلفة المحددة.
8. إصدار سند صرف لاستعاضة السلف المستديمة، و إرفاق جميع المستندات المؤيدة لمصروفات السلفة المستديمة المحددة.
9. تسجيل مصاريف السلف النثرية في سجلات المحاسبة.

#### الأخطاء الشائعة في إدارة النقود بالمشروعات الصغيرة:

##### 1- ضعف الرقابة الداخلية:

وهذا قد يسبب خسائر نقدية بسبب "الخلط بين أموال المشروع وأموال البيت".

##### 2- عدم التخطيط لاحتياجات النقود:

إذا لم تخطط لاحتياجاتك النقدية؛ فقد تجد نفسك في حالة عجز نقدي أثناء إجراء عملياتك التجارية.

##### 3- تحويل النقود إلى استخدامات أخرى:

ليس من الحكمة أن تستخدم المبالغ المخصصة لرأس المال العامل في شراء آلات ومعدات باختصار، عليك أن تستخدم النقود فيما هي مخصصة له "مثال لا يصح إعطاء الدفعة النقدية المخصصة لتاجر الجملة إلى الزوج لدفع فاتورة الكهرباء".

##### 4- ضعف تحصيل الكمبيالات المستحقة:

يجب على مدير المشروع قبل كل شيء أن يستعلم عن الشخص الذي سوف يقوم بمنحه الائتمان. وإلا فما هو الضمان لديه لأن تدفع الكمبيالات في مواعيدها، ويجب الانتظام في متابعة تحصيل الكمبيالات والمواعيد الزمنية التي يجب أن تسدد فيها.

##### 5- عدم الرقابة على المصروفات:

يجب موازنة المصروفات على مستوى الإنتاج بما يتناسب و حاجة المشروع.

#### وفيما يلي تطبيقات للرقابة الداخلية بشيخ استخدامها في المنشآت والمشاريع الصغيرة:

##### 1- أموال المشروع والأموال الشخصية:

يجب الفصل بين أموال المشروع والأموال الشخصية لأن خطط المشروع لا يمكن تنظيمها بشكل فعال إذا تداخلت فيها أنشطة لا تخص المشروع. وعند تسطير هذا الدفتر، يراعى أن تكون به خانات تتفق مع طبيعة عمل المؤسسة، ولذلك تخصص خانة لكل نوع من العمليات التي تتكرر مع تخصيص خانة للعمليات المختلفة لتدرج بها مبالغ المصروفات الصغيرة التي لا يمكن درجها في أي خانة من الخانات المعمولة، و أخيراً تعمل خانة يطلق عليها ( حسابات أستاذ ) تدرج بها المبالغ التي قد يضطر ماسك الدفتر لصرفها و يكون لها حسابات مفتوحة في دفتر الأستاذ خلاف حسابات المصاريف النثرية.

##### 2. عمليات الشراء:

تعتبر عمليات الشراء في المؤسسة أساس العمليات الحسابية والمالية، لذا يتوجب أن تتسجم سياسة المشتريات مع سياسات وإجراءات الإدارة المالية الخاصة بالمؤسسة والتي يتوجب أن تتسجم وقوانين الجهات الرسمية والمعايير الدولية التي تحكم عمليات الشراء.

### 3. قواعد المشتريات :

إن الهدف من هذه القواعد تنظيم إجراءات وأساليب الشراء لحساب الجمعية، بحيث نضمن كفاءة وفعالية الطريقة التي تمت بها المشتريات، فضلاً عن انخفاض التكلفة التي تتحملها الإدارة، وفي نفس الوقت الحفاظ على أموال وأصول الجمعية بحكم القواعد الموضوعية. ويجب أن يلتزم جميع الموظفين بالترتيبات والإجراءات الواردة في هذا القسم. ويجب أن يسترشد جميع الموظفين في أعمالهم وواجباتهم الوظيفية بهذه القواعد والترتيبات في جميع الأمور التي قد تنطوي على آثار مالية بالنسبة للجمعية. إن مسئولية كل عنصر في الجهاز الوظيفي، تتمثل في القيام بواجباته، في إطار الالتزام الكامل بلوائح ونظم الجمعية، ورسالة وأهداف الجمعية، والالتزام الكامل بقواعد المشتريات حينما يتعلق الأمر بالمشتريات.

### وعلى هذا فإنه ينبغي مراعاة الخطوط التوجيهية التالية والاسترشاد بها عندما يتعلق الأمر بإجراء الشراء:

- تنفيذ المشروعات والبرامج، وأنشطة المشتريات الإدارية، بطريقة اقتصادية وفعالة، وذات كفاءة.
- التأكد من أن المشتريات إنما تتم في إطار الحدود التي تضعها الموازنة، وتبعاً للمقدرة المالية للجمعية على السداد، بمعنى التأكد من أن الأموال سوف تكون متاحة لسداد مستحقات الموردين في الموعد المناسب وبطريقة منتظمة.
- مراعاة نقطة بالغة الأهمية ألا وهي أن تتسم عملية الشراء بالشفافية وذلك في جميع مراحل عملية الشراء والتي يجب إتباعها عند شراء البضائع أو المواد أو المعدات أو أي شيء نحتاج إليه:
  - أعرف ما هي احتياجاتك
  - اعتمد النفقات
  - الالتزام بقواعد المشتريات (حدد طريقة الشراء التي يجب إتباعها، طريق الشراء المباشرة، طريقة الممارسة / عروض الأسعار أو المناقصة).
  - اتصل بالموردين
  - قم باختيار أفضل الموردين (تحليل الموردين)
  - إصدار أوامر الشراء
  - استلام البضاعة وتفقدتها
  - تأكد من الفاتورة (مقارنة الفاتورة مع إرسالية البضائع)
  - دفع الفاتورة للموردين
  - استلام سند قبض بالمبلغ سواء نقداً أو شيك بنكي

وأن تتم جميع هذه المراحل طبقاً للقواعد والإجراءات، مع اشتراك الموظفين المسؤولين عن المشتريات اشتراكاً كاملاً في هذه العمليات، ومع التنظيم الكافي من جانب إدارة الجمعية بهدف:

- الاستجابة لمطالب الجهات الرقابية.
- تشجيع المنافسة بين الموردين المحليين للسلع والخدمات.
- شراء المعدات والمؤن المصنوعة في بلد الجهة المانحة، أو المصنعة محلياً حسب الأحوال، وحسب ما تشترطه الجهة المانحة.
- التأكد من أن السلع والخدمات المشتراة تلبى شروط الجودة، وتتوافق مع احتياجات الجمعية في أي وقت من الأوقات.

- يجري تسليمها أو استكمالها طبقاً لجدول زمني محدد.
- قد تم شراؤها بأسعار أو بنكلفة لا تؤثر تأثيراً سلباً على الوضع الاقتصادي والمالي لموازنة الجمعية، ولا تؤثر على تنفيذ المشروعات، أو أي نفقات أخرى.

### دفع النفقات:

تتم عملية الدفع لطبيعة المشتريات أو الخدمات التي تتلقاها الجمعية حسب قيمة الفاتورة الخاصة بالشراء التي بموجبها يتم الدفع بإحدى الطرق التالية:

1. صندوق النثرية ويتم الدفع نقداً.
2. البنك ويتم الدفع إما بواسطة شيك أو حوالة بنكية للمورد.

## على أية حال فإن أية طريقة يتم استخدامها لعمليات الدفع يتوجب على الجمعية القيام بالتالي:

### **أولاً: حفظ السجلات:**

من أجل تأمين سجلات مضبوطة ودقيقة ومدققة لجميع المعاملات المالية الخاصة بالجمعية، فإنه يتوجب أن تكون هذه السجلات مطابقة للمبادئ المحاسبية العامة (GAAP) كما تم تعريفها ونشرها من قبل هيئة المحاسبة الدولية. كل موظف مسؤول عن حماية ممتلكات الجمعية وحفظ السجلات الخاصة بجميع المعاملات المالية والتي يمكن تدقيقها.

### **إضافة إلى ذلك يتوجب على الجمعية ما يلي:**

- 1- عدم فتح حساب أو توفير أموال لأهداف وغايات لم يتم وضعها بشكل متكامل في سجلات الجمعية.
  - 2- جميع الإيصالات والمدفوعات يجب أن توضح بشكل دقيق في سجلات المؤسسة.
  - 3- لا يجوز تسجيل أية معاملة في سجلات تفسر بأنها تضليل، وخدعة، وإلا يعتبر ذلك تشويه وتحريف لهذه المعاملات.
  - 4- تدفع الدفعات فقط إلى الجهات المحولة أو الشخص المعهود إليه فقط مقابل خدمة تم تقديمها أو بضاعة تم إرسالها.
  - 5- الوثائق المدعمة لهذه الدفعات يجب أن تكون الأصل وعلى الأقل فاتورة الإرسالية. إذا كان هناك شكوك للفاتورة لأي سبب فيجب سحب دفعة تلك الفاتورة.
  - 6- يتوجب على الجمعية مقابل أي من الدفعات التي يجب دفعها أن تمتلك توفير الأدلة لإثبات أن هذه الفاتورة غير زائفة أو خيالية.
- إذا اعتقد أي موظف / لأي سبب من الأسباب أن سجلات وملفات الجمعية لم تحفظ بشكل مناسب يجب إبلاغ المسؤولين في الجمعية بذلك؛ حيث أن هذا الادعاء ينشأ عنه غداء/ زعم فيتوجب على الموظف/ إثبات ذلك من خلال وثائق أو حقائق يمكن إثباتها من أجل تدعيم اعتقاده/ها بذلك.

في حال عدم إثبات هذا الادعاء فيترتب على ذلك اتخاذ إجراءات عقابية ضد الموظف/ة، سيتم اتخاذ إجراءات عقابية ضد كل شخص أو موظف لديه علم مسبق أو سبب في خرق لأي من الإجراءات السابقة الذكر والخاصة بالمحافظة على السجلات والمعاملات المالية، إضافة إلى ذلك فإنه من حق الجمعية أخذ الإجراءات القانونية اللازمة لاسترجاع المبالغ التي تم صرفها.

### **ثانياً: أسس المحاسبة:**

#### **مبدأ الاستحقاق:**

يتوجب على الجمعية إقرار كل الدخل والمصاريف بناءً على مبدأ الاستحقاق، كذلك الحال يجب تقرير كل مخرجات ومدخلات البرامج على أساس مبدأ الاستحقاق إلا إذا طلبت إحدى الجهات المانحة تقرير ذلك بطريقة تختلف عن مبدأ الاستحقاق مثل (مبدأ الاستحقاق المعدل، مبدأ النقد المعدل أو مبدأ النقد) في حالة استخدام الطريقة الثانية يجب وضع ملاحظة تسوية بين الطريقة المتبعة وطريقة الاستحقاق توضح درجة التغيير في الحسابات في حالة وجودها ومدى تأثير هذه التغييرات على القوائم المالية الخاصة بالجمعية.

وطبقاً لأساس الاستحقاق (ما عدا ذلك يعرف بأساس استحقاق كامل)؛ فإن المصاريف تسجل عند حدوث الديون مثل (عندما نتسلم الفاتورة أو عند الإمكانية لتقدير المبلغ)، ولكن الإيرادات لا تسجل إلا عند استلامها أو ملكيتها بواسطة الجمعية.

وإذا كانت الجمعية لديها عوائق حالية للاحتفاظ بسجلاتها المحاسبية طبقاً لمبدأ الاستحقاق، فيمكن الاحتفاظ بتلك السجلات طبقاً للمبدأ النقدي. ولكن التقارير المالية يجب أن تعد طبقاً لمبدأ الاستحقاق.

يجب على المدير المالي والإداري تطوير المعلومات المستحقة من خلال تحليل الوثائق المتاحة وعمل القيود اللازمة لتحويل السجلات المحاسبية المعتمدة على الأساس النقدي لاستخراج قوائم مالية معتمدة على أساس الاستحقاق.

## إدارة النقدية:

### أ - السياسة النقدية:

يتوجب على مكتب المالية والإدارة وضع وتطوير إجراءات خاصة بإدارة النقدية. فبذلك لن يكون هناك نقدية سوى المبالغ المطلوبة للعمليات اليومية ( من يوم - يوم ) بالإضافة إلى مبالغ صغيرة لمقابلة الطوارئ وما يتبقى عن ذلك يجب ترتيب إدارته مع مؤسسة مالية ( البنك ).

### I - سياسة التوقعات النقدية:

يتوجب على الجمعية الاحتفاظ بنظام للتوقعات المالية خاصة فيما يتعلق بحركة التدفق النقدي الداخلة والخارجة.

### II - سياسة النفقات المالية:

يتوجب على الجمعية احترام السقف الزمني لعملية إنفاق الأموال التي يتم استلامها من الحكومة أو من ممولين آخرين.

### III - سياسة النقدية المقدمة:

إذا تم الطلب من الحكومة أو الجهة المخولة بالمراقبة المالية على أعمال الجمعية، فيتطلب من الجمعية أن تحد من النقدية المقدمة في أيدي الضامنين بحيث لا تكون أكثر من عدة أيام، ويتوجب على الأفراد المعنيين في إدارة مالية الجمعية التأكد بشكل منتظم من توازن النقدية الخاصة بإدارة المشاريع.

### قواعد وطرق التعامل مع العوائد والمتحصلات :

يجب أن يكون هنالك شخص واحد فقط، مسئولاً عن جميع الأموال التي يتم تلقيها نقداً. وأن يكون هنالك شخص آخر مسئولاً عن الأموال التي ترسل بشيكات.

إذا كانت المتحصلات ترد نقداً، فمن الطبيعي أن يكون الشخص المسئول، من إدارة الشؤون المالية والحسابات. كما يجب إيداع جميع المتحصلات النقدية في حساب مصرفي، ويجب إلا تستخدمها الجمعية، بأي حال من الأحوال، في دفع النفقات.

ويجب تسليم المبالغ النقدية إلى الشخص المسئول عن التعامل مع البنوك. ويجب ألا يكون الشخص المسئول عن النقدية والشيكات في البنوك، هو نفس الشخص الذي يتلقى المبالغ النقدية السائلة أو الشيكات، أو الذي يصدر استمارة قسيمة العوائد والمتحصلات.

كما يجب أن تسطر (تحول) جميع الشيكات التي تتلقاها المؤسسة من أجل إيداعها فقط، ويجب أن تتم المصادقة عليها فوراً باسم المؤسسة، مع ذكر الحساب المصرفي الذي يجب أن تودع فيه. ويقوم بهذه المهمة، الشخص الذي يتلقى هذه الشيكات.

جميع الشيكات التي يتم تلقيها مباشرة، أو عن طريق البريد، يجب أن تمر أولاً على الشخص المسئول عن استلام وفتح المكاتب البريدية. ويجب أن يكون هذا الشخص نفسه مسئولاً عن جميع المراسلات، أو الشيكات التي تسلم بشكل شخصي، أو عن الخدمة البريدية، في مكاتب المؤسسة.

وجميع هذه المتحصلات يجب أن يقوم بتدوينها الشخص الذي يتسلم البريد. ويجب أن تكون قائمة التدوين من نسختين، على أن يقوم هذا الشخص بتقديم النسخة الأولى من القائمة مع الشيكات، إلى الشخص المسئول عن التعامل مع البنوك، وأن يحتفظ بالنسخة الثانية في سجل يحتفظ به للرجوع إليه في المستقبل عند الحاجة، أو عند التدقيق (المراجعة).

ويجب إيداع المتحصلات من نقد سائل أو شيكات في خزنة، إلى أن يتم إيداعها في البنك، على أن يتم قيدها في دفتر الأستاذ الخاص بالخزينة، طالما حفظت كوديعة في الخزينة. وكذلك الحال بالنسبة لسجل قسيمة المتحصلات، والنسخة الثانية من قائمة الشيكات التي أعدها الشخص المسئول، يجب حفظها في الخزينة إلى حين التدقيق (المراجعة).

أما الشخص المسئول عن التعامل المصرفي، فينبغي عليه إيداع النقد السائل والشيكات لدى البنك في حساب يصرح به مجلس الإدارة، ويفضل أن تتم عملية الإيداع في وقت ملائم دائماً وعلى أساس دوري منتظم، على ألا تتأخر عملية الإيداع عن ثلاثة أيام من تاريخ تلقي المتحصلات. ويجب عليه أن يقدم ورقتي الإيداع (واحدة للنقد السائل، والأخرى للشيكات) بالإضافة إلى النسخة الأولى المذكورة أعلاه، إلى الشخص المسئول عن تسجيل المتحصلات في دفاتر الحسابات. ويجب علي هذا الشخص إرفاق ورقتي الإيداع وقائمة الشيكات بالنسخة الثانية من استمارة قسيمة العوائد، قبل تسجيل العملية في دفاتر الحسابات. ويجب على مدير الشؤون المالية، حينئذ، المقارنة بين إيصالات الإيداع المصرفي، والقيود في دفاتر الأستاذ الخاص بالخرزينة، للتأكد من التطابق بين المبالغ، وبعد ذلك يسلم إيصال الإيداع في البنك إلى الشخص المسئول عن تسجيل الإيصالات في دفاتر الحسابات. أما بالنسبة للمبالغ التي تتلقاها المؤسسة عن طريق التحويلات المصرفية إلى حسابه المعتمد في البنك، فإنه يجب تسليم نسخة من هذا التحويل - متى سلمت إلى الجمعية - إلى الشخص المسئول عن استلام جميع البريد الوارد والمراسلات. وفي هذه الحالة، ينبغي عليه مد هذا التحويل في قائمة منفصلة شبيهة بتلك القائمة التي يعدها للشيكات، ويتبع نفس الإجراءات المنصوص عليها تفصيلاً فيما سبق، بالنسبة للشيكات.

إن إصدار استمارة قسيمة متحصلات بالنسبة للتحويلات المصرفية، يجب أن تتبع نفس الإجراءات المنصوص عليها تفصيلاً فيما سبق بالنسبة للشيكات. ومتى حصلنا علي النسخة الصحيحة من استمارة قسيمة المتحصلات، التي أرفق بها نسخة من التحويل المصرفي من جانب الشخص المسئول عن التسجيل، فإنه يجب - حينئذ - تسجيلها تبعاً لذلك، في دفاتر الحسابات.

#### **قواعد حسابات العوائد والمتحصلات:**

يتعين على إدارة الشؤون المالية والحسابات، قيد استمارات قسيمة المتحصلات، في دفاتر الجمعية، في الموعد المناسب، على ألا يتجاوز ذلك يومين من تاريخ الاستلام. كما يتعين على إدارة الشؤون المالية والحسابات أن تقيد في خانة المدين، النقد السائل، والشيكات، أو الحساب المصرفي المعني. وفي خانة الدائن، حساب الدخول أو الحسابات المستحقة / القابلة للدفع.

في حالة تلقي المنح والدخول، فإن جانب الدائن من المعاملات، يجب أن يتضمن التكلفة / مركز الدخل الذي جاءت منه الأموال.

#### **قواعد المتحصلات والعوائد في مواقع خلاف المكتب الرئيسي:**

قد تستفيد المواقع أو المكاتب الأخرى من استمارات قسيمة المتحصلات والعوائد، التي تطبع خصيصاً لهم. ويتعين على الموظف الذي يكلف بتلقي الأموال بالنيابة عن الجمعية، إصدار استمارة قسيمة متحصلات، وتسليم جميع المبالغ التي يتلقاها إلى مدير الشؤون المالية في المقر الرئيسي.

ويقوم المدير المالي بدوره، بتطبيق كافة القواعد والإجراءات التي ورد تفصيلها أعلاه من أجل إيداع وتسجيل المتحصلات في المقر الرئيسي، كما لو كانت تلك المتحصلات قد جرى استلامها في المقر الرئيسي. ويجب عليه - بالإضافة إلى ذلك - الترتيب لعملية إصدار استمارات قسيمة متحصلات في المقر الرئيسي، على أن تكون إحدى الاستمارات للنقد السائل، والأخرى للشيكات، ويتم التصرف فيها بنفس الطريقة كما لو أن طرف ثالث يقوم بدفع هذه المبالغ للجمعية.

## قواعد الرقابة الداخلية على العوائد والمتحصلات:

### القاعدة السائدة في نظام الرقابة الداخلية:

يستند نظام الرقابة الداخلية أساساً، وفي جميع الحالات، وخصوصاً عندما يتعلق الأمر بالعوائد والمتحصلات، على:

### الفصل بين الواجبات وتبعاً لهذه القاعدة، فإنه ينبغي الفصل بين الواجبات التالية:

الشخص الذي يستلم النقد السائل يجب أن يكون غير الشخص الذي يستلم الشيكات، ويجب أن يكون أيضاً خلاف الشخص الذي يقوم بتسجيل النقود والشيكات في الدفاتر. وبالمثل، يجب أن يكون هذان خلاف الشخص المسؤول عن التعامل مع البنوك. وفي الظروف التي يتعذر فيها وجود عدد كاف من الموظفين المختلفين الذين يقوم كل منهم بواجب منفصل عن الآخر، فإنه من واجب رئيس مجلس الإدارة أو مدير الشؤون المالية، أن ينظم حدود العلاقات الضرورية (حدود العلاقة الإدارية) في كل مرحلة من مراحل:

✓ الاستلام.

✓ التسجيل.

✓ الإيداع في البنوك.

بحيث يتسنى الحفاظ على سلامة قواعد الرقابة الداخلية. إن الشخص المسؤول عن استلام وفتح البريد، يجب أن يكون خلاف الشخص المسؤول عن التسجيل، وكلاهما خلاف الشخص المسؤول عن عمليات الإيداع المصرفي. وبصفة عامة، فإنه في جميع الحالات التي يكون فيها عدد الموظفين محدوداً؛ يجب أن نضع نصب أعيننا عملية الفصل بين الواجبات لكي لا تتداخل المهام والواجبات الحساسة في بعضها البعض، وإذا تداخلت المهام والواجبات بسبب حجم الجمعية، فإنه حينئذ يصبح تنظيم العلاقة الإدارية أمرًا لا غنى عنه.

وفي هذه الحالة يجب استكمال كل واجب أو مهمة، وتقديمه إلى الإدارة. ويجب على إدارة المؤسسة حينئذ مراجعة العمل الذي تم، قبل السماح بتنفيذ الخطوة التالية من المهمة.

### القاعدة السائدة في نظام الرقابة الداخلية:

مقصورية مهام الاستلام: استلام النقد السائل أو الشيكات، أو أية أموال سائلة أخرى.

القاعدة السائدة الأخرى، للحفاظ على نزاهة وسلامة واجبات الاستلام في حالة النقد السائل وما يعادله، هي أنه بقدر ما يسمح به الواقع العملي والممكن:

فيجب أن يكون شخص مستقل واحد فقط مسؤولاً عن كل من العمليات الآتية:

من أي مصدر كان

1- استلام النقد السائل

من أي مصدر كان.

2- استلام الشيكات

### التكاليف المستحقة:

المصاريف أو المدفوعات التي تحمل بها المشاريع أو البرامج يمكن أن يعمل بها تقارير باستخدام الأساس النقدي أو أساس الاستحقاق.

### \*\* التقارير المعدة بطريقة الأساس النقدي:

المخرجات التي تشمل المصاريف النقدية الفعلية سواء المباشرة للبضائع أو الخدمات أو غير مباشرة أو قيمة التبرعات العينية وأية مدفوعات نقدية سواء مدفوعة مقدماً أو مدفوعة لجهة أخرى.

## **\*\* التقارير المعدة على أساس الاستحقاق:**

المخرجات وهي المصاريف الفعلية للبضائع أو الخدمات سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، قيمة التبرعات النقدية، صافي الزيادة ( أو النقصان) من البضائع أو الممتلكات التي يستلمها ويملكها الممنوح له، الخدمات المنجزة من قبل الموظفين والممنوحين والمدفوع لهم، وأية مبالغ تصبح ملك البرنامج في حالة عدم حدوث خدمات أو إنجازها مثل التأمينات، أو مطالبات أو مدفوعات أخرى.

## **التقارير المالية:**

### **لماذا نحتاج إلى التقارير المالية؟؟**

إن المسألة المركزية في تقييم إنجاز عمل المؤسسة هو آلية قياس إنجاز أهداف هذه المؤسسة، ولتسهيل عملية قياس الأهداف، لا بد من وجود نظام يتابع بشكل دوري ومتواصل. يتضمن هذا النظام نوعين من المقاييس النوعية والكمية.

### **1- المقاييس النوعية:** وتتمثل بطبيعة الخدمة المقدمة للمجتمع أو الفئة المستهدفة وتشمل:

- أ- تطوير العلاقة مع جمهور المؤسسة.
- ب- الثقة وفيها تصبح المؤسسة موضع الثقة لزيائنها.
- ج- احتلال المؤسسة لموقع ريادي في مكان عملها.

على أية حال فإن نجاح المؤسسة ضمن هذه المعايير أو المقاييس هو نجاح موضوعي ويظهر عادة على المدى المتوسط أو البعيد. إن هذا النجاح مرتبط بترجمة رقمية يعطي المؤسسة الشعور بمدى نجاحها في إنجاز أهدافها النوعية.

### **2. المقاييس الكمية:** وتشمل المقاييس المحاسبية لبناء أساس مالي قوي يمكن المؤسسة من توسيع أنشطتها ومن هذه المقاييس:

- أ- قدرة المؤسسة على تغطية نفقاتها
- ب- قدرة المؤسسة على قياس نشاطاتها على حدة
- ج- قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها
- د- قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها

## **Financial Reports as a Map**

## **التقارير المالية هي خارطة:**

إن هذه التقارير المالية تعكس المفهوم المحاسبي والتي تعتبر كالخارطة لمعرفة حقيقة ما يجري داخل المؤسسة، إذ تمكن المدير المالي من إعادة توجيه نشاطات المؤسسة بشكل أكثر تجانساً وتوافقاً مع غايات وأهداف المؤسسة. لذا فإن التقارير المالية تعتبر أداة لتعزيز قدرة المدير المالي على ترجمة نتائج عمل المؤسسة وأخذ خطوات عملية بناءً للنتائج المستقبلية.

### **من يقرأ التقارير المالية؟؟**

نظراً لأهمية تجسيد مبدأ الشفافية والمراقبة كان لا بد من الإطلاع على التقارير المالية الخاصة بالمؤسسة من قبل مجموعة من المهتمين وهم:

1. المدير العام للمؤسسة
2. مجلس الإدارة
3. الجمعية العمومية
4. الممولون
5. الجهات الحكومية
6. المهتمون